



**Universidad**  
Zaragoza

## Proyecto Fin de Carrera

Mejora de un Sistema de Gestión Basado en el  
Cuadro de Mando Integral y el Modelo de  
Excelencia a través del Marketing Holístico

Autor:

David Sánchez Ariznavarreta

Director:

Ana Clara Pastor Tejedor

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguan

<http://zaguan.unizar.es>

# **MEJORA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL MODELO DE EXCELENCIA A TRAVÉS DEL MARKETING HOLÍSTICO**

## **RESUMEN**

El propósito de este estudio es incorporar el Marketing Holístico a un nuevo modelo de gestión que integra el Modelo de Excelencia (EFQM) y el Balanced Scored Card (BSC). Existen numerosos antecedentes del modelo de partida, que define una estrategia a través de los criterios de excelencia del Modelo de Excelencia y obtiene los indicadores para comprobar que esta se está llevando a cabo a través de las cuatro perspectivas del Balanced Scored Card. El Marketing Holístico aporta la visión del marketing como mecanismo involucrado en todos los aspectos de la empresa, lo hace a través de sus nueve componentes básicos, que desarrollan la exploración, creación y entrega de valor para los clientes, las competencias esenciales y la red de colaboración.

Para encajar el Marketing Holístico en el modelo se parte de una hipótesis intuitiva, que relaciona los agentes del Modelo de Excelencia con la exploración y creación de valor del Marketing Holístico, y los resultados del Modelo de Excelencia con la entrega de valor del Marketing Holístico. Utilizando estudios anteriores que relacionan los criterios del Modelo de Excelencia con las cuatro perspectivas del Balanced Scored Card, y asignando los criterios de excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico, obtenemos la información suficiente para relacionar los tres modelos entre sí. Una vez establecidas estas relaciones y con la ayuda del sistema de puntuación del Modelo de Excelencia, basado en un total de mil posibles puntos, podemos dilucidar qué componentes básicos del Marketing Holístico y perspectivas del Balanced Scored Card son más relevantes para alcanzar unos objetivos, consiguiendo un modelo final que consigue maximizar la eficiencia de los recursos y la competitividad de la empresa.

De los resultados del estudio se deduce que modelos pensados en empresas ya asentadas, como el Modelo de Excelencia y el Balanced Scored Card, no dan la suficiente importancia a la exploración de valor. El marketing Holístico es una herramienta adecuada para complementar estos modelos, porque consigue adaptarlos al entorno altamente cambiante en el que las empresas desarrollan su actividad hoy en día, que les obliga a reinventarse constantemente.

## **TABLA DE CONTENIDOS:**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>SECCIONES.....</b>	<b>6</b>
ANTECEDENTES.....	6
METODOLOGÍA.....	15
RESULTADOS.....	19
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>29</b>
ANEXO 1: Aplicación práctica del Modelo EFQM+BSC.....	29
ANEXO 2: Justificación figuras 8 y 9.....	33
ANEXO 3: Artículo producto del PFC.....	36
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS DE LA MEMORIA.....</b>	<b>59</b>
TABLAS.....	59
FIGURAS.....	60
<b>ÍNDICE DE TABLAS DE LOS ANEXOS 1 Y 2.....</b>	<b>61</b>
TABLAS.....	61
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS DEL ARTÍCULO DEL ANEXO 3.....</b>	<b>62</b>
TABLAS.....	62
FIGURAS.....	63

## INTRODUCCIÓN

El motivo de la elección de este proyecto de fin de carrera fue la posibilidad de desarrollar una publicación para una revista, porque siento interés por la redacción y suponía un reto utilizar lenguaje académico y conciso para expresar una idea compleja con brevedad, de manera que se facilitara la lectura a los destinatarios del artículo, incluso tratándose de una publicación científica y especializada. Para Ana Clara Pastor Tejedor, la tutora de mi proyecto, el principal aliciente de este trabajo es la posibilidad de juntar tres disciplinas como la calidad, el marketing y la estrategia comercial.

El estudio que se realiza a continuación tiene como propósito la mejora de un sistema de gestión basado en el Modelo de Excelencia y el Balanced Score Card, con la unión del Marketing Holístico. El principal objetivo es suplir las posibles carencias del modelo de partida y adaptarlo al entorno altamente cambiante en el que desarrollan su actividad hoy en día las empresas. Para ello el Marketing Holístico es la herramienta ideal, porque ayuda a las empresas a reinventarse constantemente con la búsqueda de nuevas oportunidades y alianzas en el mercado, lo cual es útil tanto para empresas ya asentadas como para las que están en crecimiento.

El desarrollo del proyecto consistirá en establecer las relaciones entre los tres modelos (EFQM, BSC, MH), para que queden configurados como herramientas de un único modelo. Una vez establecidas estas relaciones se obtendrán unas conclusiones, pero no se profundizará hasta obtener una metodología de trabajo que explique cómo aplicar el modelo final.

Las relaciones entre los tres modelos forman parte de una línea de investigación del Departamento de Organización Industrial de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura de Zaragoza, cuyo propósito es potenciar las principales ventajas de los modelos de gestión que se utilizan en la actualidad, con la combinación de una serie de modelos cuyas relaciones sean favorables para trabajar juntos. Una vez terminado este estudio se trabajará en la inclusión de otros modelos, como la metodología de la casa de la calidad o el análisis DAFO, quedando un hipotético modelo que una las siguientes herramientas: MH+DAFO+BSC+EFQM+QFD.

Los antecedentes son una parte importante de este estudio, que pretende hacer una mejora de un modelo que ya ha sido estudiado en numerosas ocasiones por otros autores. Por eso, las principales aportaciones que se han hecho al modelo en diversas publicaciones van a ser tratadas en otra sección. Cabe destacar el principal antecedente de este estudio, la tesis doctoral de Jesús Pastor Tejedor, que puso en práctica el modelo EFQM+BSC en el hospital Miguel Servet de Zaragoza y estableció de forma exhaustiva y extensa las relaciones entre ambos modelos.

Se utilizará la metodología aplicada en esta tesis doctoral, que consiste en la asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC, con

lo que se consigue obtener las relaciones entre los modelos. La utilización de esta metodología para la obtención de las relaciones entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico supone una idea innovadora

El Modelo de Excelencia contiene nueve criterios con un total de treinta y dos subcriterios, que tienen asignados distintas puntuaciones hasta sumar mil puntos. El Balanced Score Card se sustenta en cuatro perspectivas y el Marketing Holístico en nueve componentes básicos. La metodología de trabajo va a ser, por una parte, utilizar la asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del Balanced Score Card realizada en trabajos anteriores y, por otra, asignar los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. De esta manera se obtiene el peso respecto a los mil puntos totales de cada uno de ellos y, además, se desprenden las relaciones entre los tres modelos.

La principal debilidad de estas asignaciones es su inevitable carácter subjetivo, porque las relaciones entre los tres modelos no son inequívocas ni tienen carácter matemático. Se han realizado diversas encuestas a los alumnos de la mención de Organización Industrial, pero los resultados son muy dispersos. Finalmente se optó por la realización de la asignación de los subcriterios por parte de varios expertos que conociesen en profundidad el Modelo de Excelencia, el Balanced Score Card y el Marketing Holístico.

Las secciones que vienen a continuación son:

- Antecedentes: por ser una parte relevante del estudio, en esta sección se explicará con detalle las aportaciones de los autores más relevantes que soportan el modelo de partida.
- Metodología: se parte de una hipótesis intuitiva y se llevan a cabo las asignaciones de los subcriterios.
- Resultados: sección en la que se comprueba la hipótesis de partida y las relaciones finales entre los tres modelos.
- Conclusiones: una vez establecidas las relaciones entre los tres modelos se desprende la aportación del Marketing Holístico como herramienta para el modelo final.

En los anexos 3 se encuentra el artículo que se obtiene del trabajo desarrollado, destinado a la revista TQM (Total Quality Management). Los antecedentes han sido seleccionados intentando que fueran publicaciones realizadas en esta revista. Además, en el anexo 1 hay un caso de aplicación del modelo EFQM+BSC, para que pueda entenderse la forma en que trabajan juntos ambos modelos, con el propósito de hacer más docente la exposición del proyecto y que pueda ser entendido por un público más amplio.

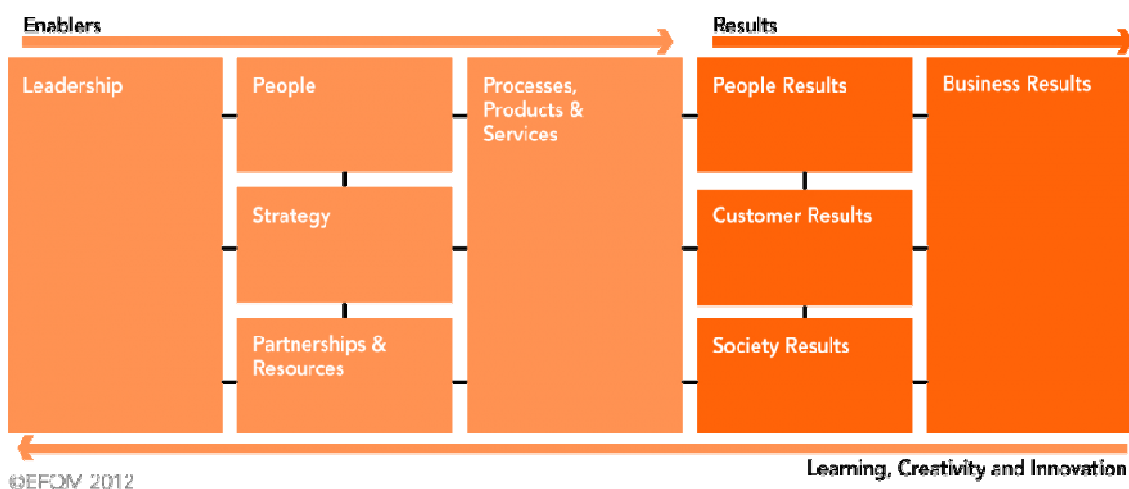
## ANTECEDENTES

Primero se va a hacer un acercamiento al Modelo EFQM+BSC, como modelo del que se parte y que se pretende mejorar, a través de sus antecedentes más relevantes. Luego se va a presentar el Marketing Holístico, que es la herramienta que se añade como mejora para configurar el modelo final. Cada autor que se nombra hace referencia a un artículo de la bibliografía que puede ser consultado para obtener más información.

En esta sección no encontramos trabajo innovador por parte del estudio, sino una recopilación de los antecedentes que han hecho posible su desarrollo y que ha supuesto una parte importante del esfuerzo y el tiempo para el desarrollo del trabajo.

El Modelo de Excelencia (EFQM) es ampliamente conocido en el mundo de la ingeniería, permite a las empresas compararse entre ellas a través de un sistema de puntuación e instalar la mejora continua en las empresas. Se sustenta en nueve criterios, divididos en criterios agente y criterios resultado, como vemos en la figura 1. Estos criterios están divididos a su vez en un total de 32 subcriterios con distintas puntuaciones para llegar a una suma total de mil puntos.

**Figura 1: Agentes del Modelo de Excelencia.**

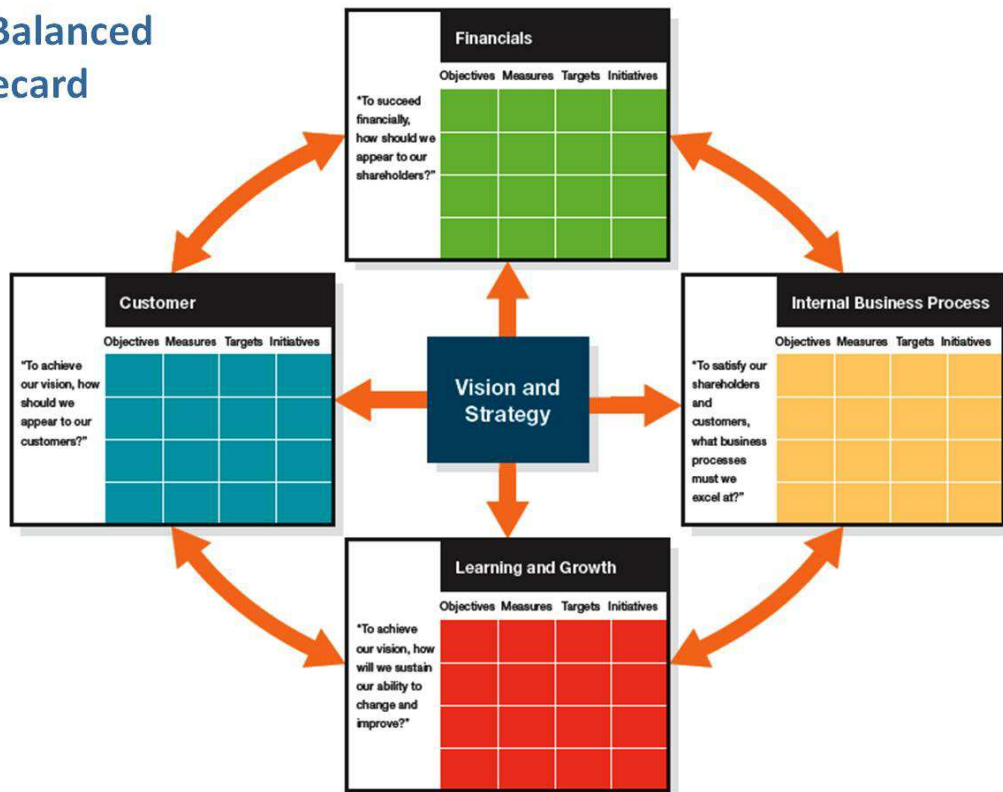


Fuente: European Foundation Quality Management (2012); [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, también llamado Balanced Score Card (BSC), es un modelo de gestión compuesto por cuatro perspectivas (Aprendizaje y crecimiento, Procesos, Cliente, Financiera) que ayudan a conseguir la Misión y Visión de la empresa. El esquema de este modelo se ve en la figura 2. Su principal utilidad es que genera indicadores en cada una de las perspectivas para comprobar que la planificación, y los resultados de la misma, se están llevando a cabo correctamente.

**Figura 2: Balanced Scorecard**

## The Balanced Scorecard



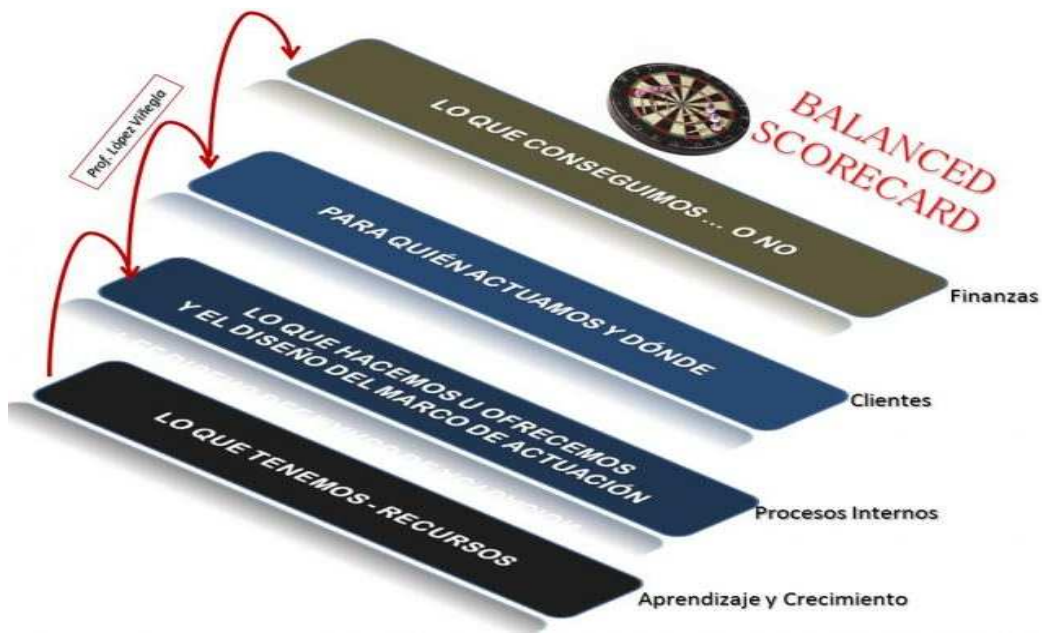
Fuente: Internet: bizzdesign.com

En la figura 3 y la figura 4 vemos información adicional acerca del Balanced Scorecard, tanto de la secuencialidad que sigue el modelo respecto a sus perspectivas (figura 3), como de la relación causa efecto entre ellas (figura 4).

En cuanto a la unión de ambos modelos como sistema de gestión, Kanji, G.K. (2001) realizó un estudio previo entre las semejanzas del Modelo de Excelencia y el BSC.

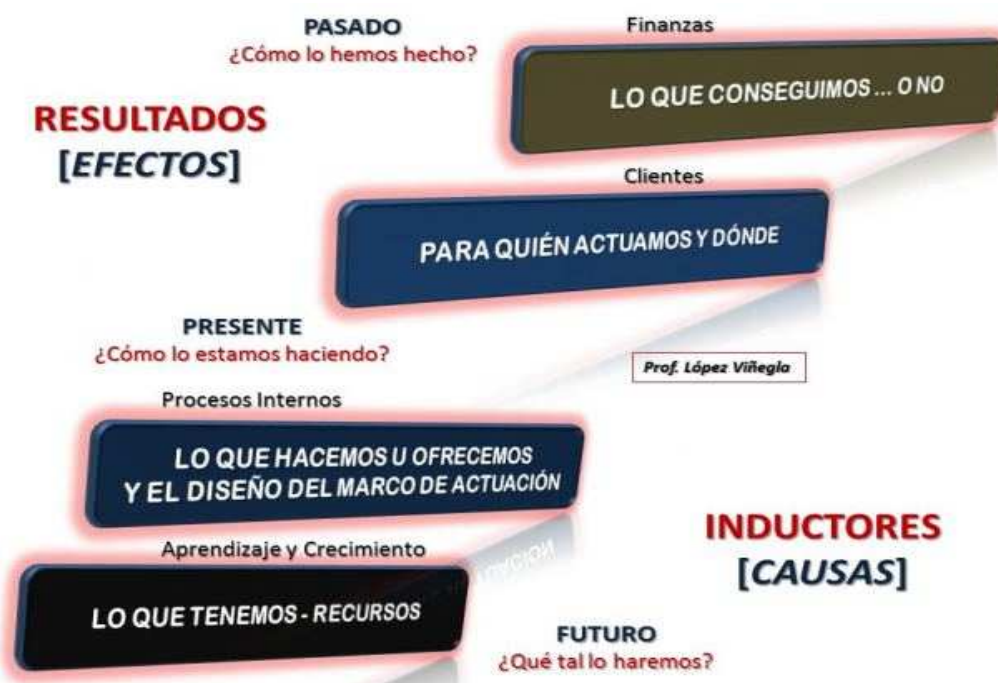
Más tarde, Lee, S.F. (2003) hizo un estudio de las relaciones entre el BSC y el modelo Malcolm Baldrige, que es el equivalente al Modelo de Excelencia en EEUU, y otros aspectos como la metodología del despliegue de la función de la calidad (QFD).

**Figura 3: Secuencialidad del Balanced Scored Card.**



Fuente: López Viñales: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000F2.HTM>.

**Figura 4: Relación Causa-Efecto entre perspectivas del BSC.**

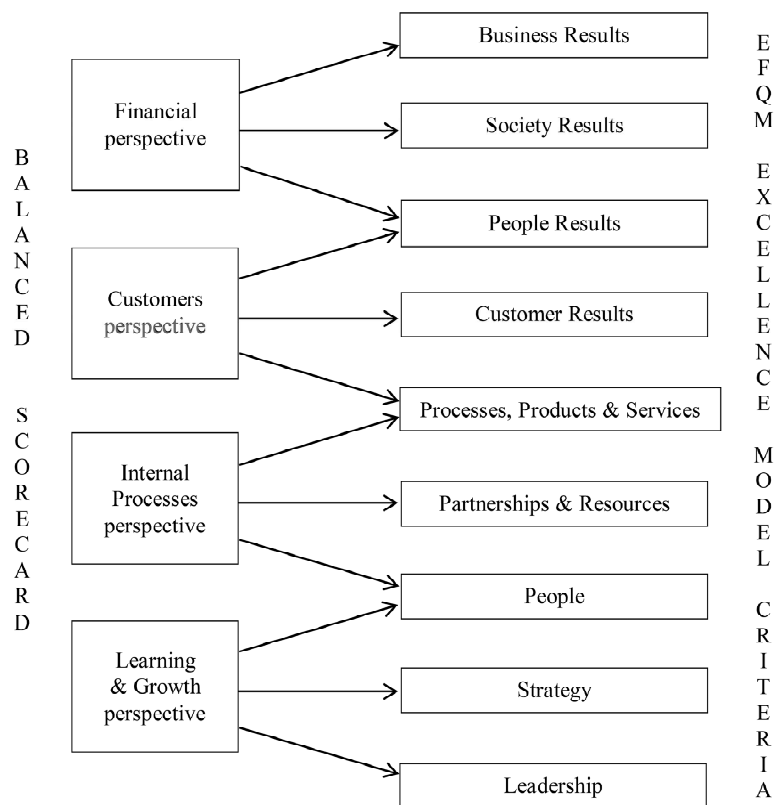


Fuente: López Viales: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000F2.HTM>.



Como muestra gráfica de las relaciones entre el Modelo de Excelencia y el BSC, tenemos el ejemplo de Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlgaard, Jens J. (2013), que vemos en la figura 5. La columna de la izquierda corresponde a las cuatro perspectivas del BSC y la de la derecha a los nueve criterios del Modelo de Excelencia. Además, estos autores serbios afirman que existe una fuerte justificación del uso combinado de los dos modelos.

**Figura 5: Relación gráfica EFQM-BSC**



Fuente: Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlgaard, Jens J. (2013)

El principal antecedente de este estudio es, sin embargo, la publicación de Pastor Tejedor (2008), con la que puso de manifiesto la utilidad del modelo aplicándolo en el hospital Miguel Servet de Zaragoza. En ella establece las relaciones entre las perspectivas del BSC y los criterios de excelencia, y consigue vincular las mejoras en calidad y en los procesos con los resultados financieros y la satisfacción del cliente a los que apunta el Modelo de Excelencia. Además, el BSC aporta los indicadores más adecuados que permiten comprobar que la mejora continua que propone el Modelo de Excelencia se está llevando a cabo.

En el anexo 1, tablas A1, A2, A3 y A4, vemos una muestra de esta aplicación del modelo BSC-EFQM. Aparecen los indicadores para cumplir los objetivos generados por el Modelo de Excelencia.

Encontramos otro ejemplo de aplicación del Modelo EFQM+BSC, también en hospitales, por parte de Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L. y Pastor Tejedor, A. C. (2008). En esta publicación se realiza un estudio de cómo afecta la temporalidad al mapa estratégico definido por la aplicación del Modelo EFQM+BSC y sus indicadores. Además, esta es la última publicación en la revista TQM (revista a la que va dirigida el artículo resultado de este proyecto) por parte de la línea de investigación del Departamento de Organización Industrial de la EINA, en relación con la unión del Modelo de Excelencia y el BSC.

En la tabla 1 se ha plasmado la asignación que hace Pastor Tejedor entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC. En su tesis doctoral él relaciona los subcriterios del Modelo de Excelencia con las perspectivas, pero en busca de una comparación con Pesic y los autores serbios se ha adaptado esta información.

**Tabla1: Relación entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC por Pastor Tejedor.**

<b>Perspectiva</b>	<b>Criterios</b>
Financiera	Alianzas y Recursos Resultados Clave
Cliente	Liderazgo Procesos, Productos y Servicios Resultados en Clientes Resultados en Sociedad
Procesos	Liderazgo Alianzas y Recursos Procesos Productos y Servicios Resultados en Sociedad Resultados Clave
Aprendizaje y crecimiento	Liderazgo Política y Estrategia Personas Alianzas y Recursos Resultados en Personas Resultados Clave
Visión	Liderazgo Política y Estrategia

Fuente: Pastor Tejedor (2008); elaboración propia.

Comparando la tabla 1 con la figura 5, vemos que Pastor Tejedor incluye la visión en sus asignaciones además de las cuatro perspectivas, porque piensa que algunos

subcriterios del Modelo de Excelencia no pueden ser asignados a ninguna de las perspectivas. Además, los autores serbios encajan cada perspectiva con tres de los criterios de excelencia, mientras Pastor Tejedor lo hace con cuatro, cinco y hasta seis criterios. Este es un ejemplo que ilustra la inherente subjetividad del proceso de asignación de los criterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC, y que también surgirá cuando en este estudio se asignen los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico.

La tabla 2, que aparece más adelante, es una adaptación del trabajo de A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014), en ella vemos la asignación de cada uno de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC. Aparece cada subcriterio y su peso (columnas de la izquierda) y la perspectiva a la que se asigna (columna de la derecha): P (procesos), C (cliente), A (aprendizaje y crecimiento), F (financiera) y, por último, la V de visión o fin último de la empresa. La visión no es estrictamente una perspectiva, pero estos autores consideraron que algunos de los subcriterios encajaban mejor en la visión de la organización que en cualquiera de las perspectivas.

En este artículo se hace una revisión bibliográfica más amplia de los autores que han estudiado los modelos EFQM y BSC en conjunto y se hace una adaptación a las empresas de innovación.

La información que aparece en la tabla 2 se utilizará en el estudio para obtener las relaciones entre el BSC y el Modelo de Excelencia. Una vez se relacione el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico, se volverá a utilizar esta tabla para obtener las relaciones que se desprendan entre el BSC y el Marketing Holístico.

**Tabla 2: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC.**

CRITERIOS	P.	SUBCRITERIOS	CMI
1. LIDERAZGO 100 PUNTOS	20	1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	V
	20	1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	P
	20	1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	C
	20	1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	A
	20	1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	A
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA 100 PUNTOS	25	2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	V
	25	2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	V
	25	2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	V
	25	2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	V
3. PERSONAS 100 PUNTOS	20	3a. Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización.	A
	20	3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización	A
	20	3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	A
	20	3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	A
	20	3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	A
4. ALIANZAS Y RECURSOS 100 PUNTOS	20	4a. Gestión de alianzas y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	P
	20	4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible	F
	20	4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	A
	20	4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	A
	20	4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	A
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS 100 PUNTOS	20	5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	P
	20	5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.	P
	20	5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	P
	20	5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.	P
	20	5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	C
6. RESULTADOS EN CLIENTES 150 PUNTOS	75	6a. Percepciones.	C
	75	6b. Indicadores de rendimiento.	C
7. RESULTADOS EN PERSONAS 100 PUNTOS	75	7a. Percepciones.	A
	25	7b. Indicadores de rendimiento.	A
8. RESULTADOS EN SOCIEDAD 100 PUNTOS	25	8a. Percepciones.	C
	75	8b. Indicadores de rendimiento	C
9. RESULTADOS CLAVE 150 PUNTOS	75	9a. Resultados estratégicos clave.	F
	75	9b. Indicadores clave de rendimiento.	F
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>		

Fuente: A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014); elaboración propia.

Una vez presentado el modelo de partida, se expone la herramienta con la que se pretende mejorarlo: el Marketing Holístico de Philip Kotler. Después, haremos un seguimiento de sus últimos artículos.

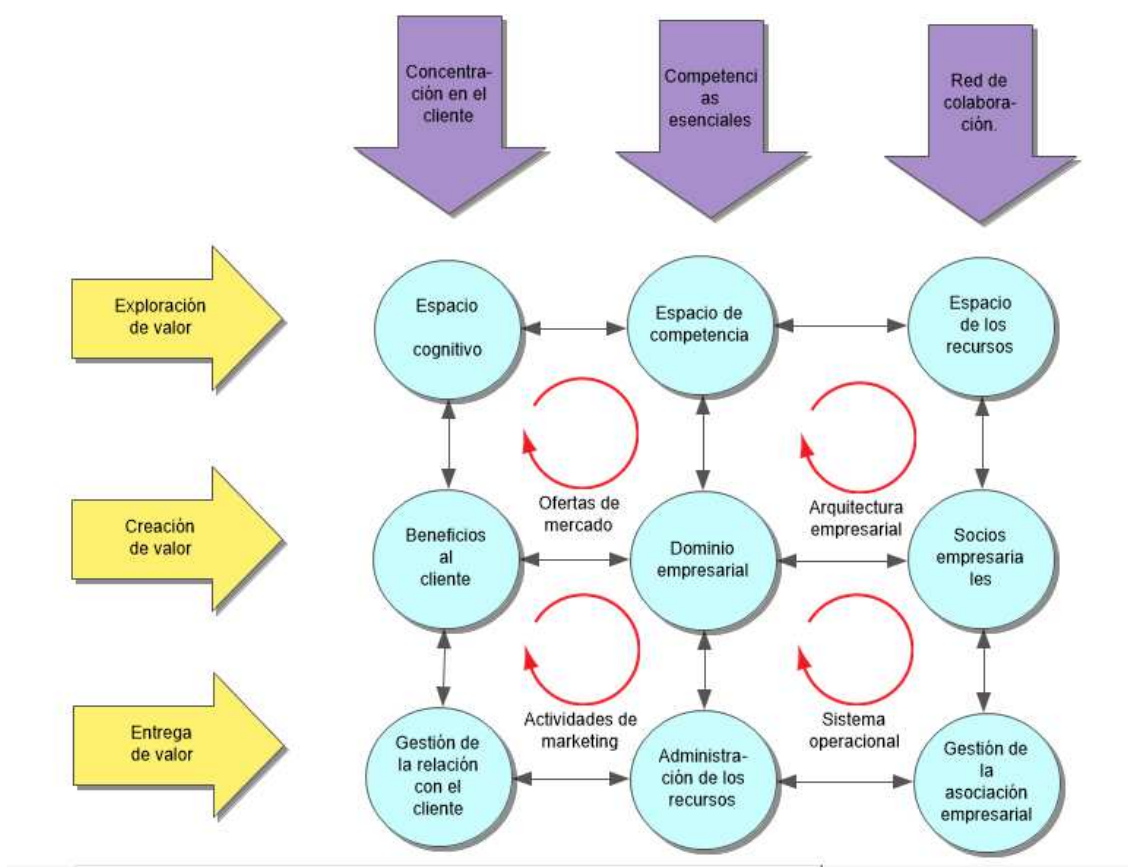
El Marketing Holístico, que vemos gráficamente en la figura 6, va a aportar al modelo de partida la visión del marketing como ente capaz de abarcar todas las funciones de la empresa. Se sustenta en nueve componentes básicos (círculos en la figura), que son los encargados de explorar, crear y entregar valor para el cliente, las competencias esenciales y la red de colaboración. Los nueve componentes básicos son recorridos por tres flujos de valor de arriba abajo. Las flechas circulares en rojo representan las cuatro plataformas, dos estratégicas y dos operacionales, que sustentan el modelo y que están en relación con los cuatro componentes básicos adyacentes a cada una de ellas. La corriente que sigue este modelo es la de plantearse posibles alternativas en cada una de las competencias de la empresa, para buscar valor tanto para sí misma como para los clientes y los colaboradores, de manera que se fidelicen las relaciones con estos y se maximice la utilización de los recursos. Cada uno de los nueve componentes básicos es un desarrollo de posibles alternativas, búsqueda de oportunidades y formas de entender la gestión de la empresa, que muchas empresas no tienen en cuenta.

Después de publicar el Marketing Holístico, Kotler ha seguido investigando y escribiendo artículos relacionados con la gestión de las empresas, que van en comunión con la nueva modificación del Modelo de Excelencia en 2010, en la que el criterio Sociedad pasó del 6% de los mil posibles puntos al 10%. Intentando conseguir empresas con una mayor preocupación por la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Así Kotler (2011), hace una adaptación del marketing para el futuro apostando por el desarrollo sostenible, y afirma que en un mundo con tantos consumidores hay que tener en cuenta los efectos que estos tienen en el medioambiente y utilizar sistemas de gestión que incorporen la ética y la moral.

Entender la gestión de esta manera, y la preocupación por el futuro que conlleva, afecta incluso a cómo las empresas deben promocionar sus productos. Kotler (2012) hace un análisis de los factores que llevan a elegir a los consumidores uno entre la larga cartera de productos que encuentran en el mercado: en un principio basándose en su funcionalidad, más tarde en las emociones, para dejar paso a una tercera dimensión en la que se basan en cómo la empresa maneja su responsabilidad social y las consecuencias del consumo de sus productos. Esta tercera visión la hacen posible las redes sociales, que transmiten la información de las empresas a los usuarios y las convierten en entes más transparentes.

**Figura 6: Representación gráfica del Marketing Holístico**



Fuente: Kotler, P. Jain, D. y Maesincee, S.P. (2001); elaboración propia.

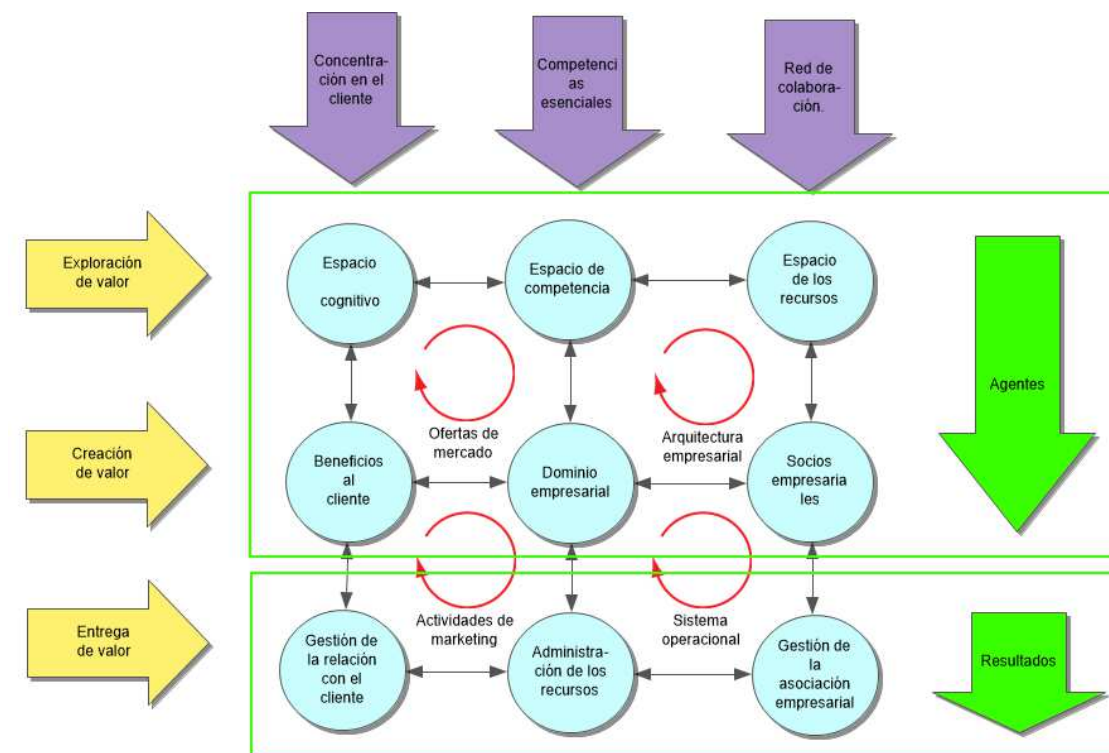
## METODOLOGÍA

La metodología a seguir va a ser la comprobación de una hipótesis intuitiva de partida, a través de la asignación de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Después de esta asignación y utilizando las asignaciones de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC, que encontrábamos en la tabla 2 de los antecedentes, se obtendrán las relaciones entre el BSC y el Marketing Holístico.

Como posible alternativa a la metodología de trabajo que se ha llevado a cabo en el proyecto, se pensó en obtener de la hipótesis intuitiva unos componentes hipótesis relacionados con cada criterio de Excelencia del EFQM, y obtener de la asignación de los subcriterios de excelencia entre los nueve componentes básicos unos componentes resultado con los que compararlos. Sin embargo, se ha optado por una demostración de la hipótesis intuitiva a través de dos gráficos (figura 8 y figura 9) con los que la demostración de la hipótesis queda reflejada de forma más sencilla.

La hipótesis intuitiva de partida se expresa gráficamente en la figura 7. Consiste en la relación entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico: por una parte los Agentes del Modelo de Excelencia (verde en la figura) van a ser los encargados de la exploración y creación de valor, por otra, los Resultados del Modelo de Excelencia (verde en la figura) van a ser los encargados de la entrega de valor del Marketing Holístico.

**Figura 7: Relación gráfica entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico.**



Fuente: elaboración propia.

Una vez presentada la hipótesis llevamos a cabo la asignación de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Esta asignación se ha llevado a cabo con el consejo de varios expertos en la aplicación EFQM, entre ellos se encuentran el profesor Jesús Pastor Tejedor, Ana Clara Pastor, José Ramón García Aranda, Carolina Ginés Octavio y Sabina Scarpellini. Vemos esta asignación en la tabla 3, los subcriterios (1.a, 1.b, etc...), que corresponden a las tres primeras columnas de la izquierda, tienen asignada una puntuación por el Modelo de Excelencia, que se reparte entre las nueve columnas de la derecha que corresponden a los nueve componentes básicos del Marketing Holístico.

En la última fila de la tabla 3 se han sumado las puntuaciones de cada componente básico para saber qué peso otorga el Modelo de Excelencia a cada uno. De estos resultados se hablará en la siguiente sección, de esta manera comprobaremos qué peso asigna el Modelo de Excelencia a cada componente básico y a la exploración, creación y entrega de valor.

**Tabla 3: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los componentes del Marketing Holístico.**

			Explora	Explora	Explora	Crea	Crea	Crea	Entrega	Entrega	Entrega
		%	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora
Liderazgo	1.a	20	5	10	5						
Liderazgo	1.b	20					20				
Liderazgo	1.c	20	10		10						
Liderazgo	1.d	20					20				
Liderazgo	1.e	20		10			10				
Estrategia	2.a	25	8	8	9						
Estrategia	2.b	25	9	8	8						
Estrategia	2.c	25				8	9	8			
Estrategia	2.d	25				8	9	8			
Personas	3.a	20		10			10				
Personas	3.b	20		10			10				
Personas	3.c	20					20				
Personas	3.d	20		20							
Personas	3.e	20					20				
Alianzas	4.a	20						20			
Alianzas	4.b	20					20				
Alianzas	4.c	20					20				
Alianzas	4.d	20				5	10	5			
Alianzas	4.e	20				5	10	5			
Procesos	5.a	20					20				
Procesos	5.b	20					20				
Procesos	5.c	20					20				
Procesos	5.d	20				10		10			
Procesos	5.e	20				10	10				
Clientes	6.a	75							75		
Clientes	6.b	75								75	
Personas	7.a	75								75	
Personas	7.b	25								25	
Sociedad	8.a	25									25
Sociedad	8.b	75								75	
Resultados	9.a	75							25	25	25
Resultados	9.b	75							25	25	25
Puntuación			32	76	32	46	258	56	125	300	75

Fuente: elaboración propia, en base a una reflexión posterior a las opiniones recogidas por expertos en la aplicación EFQM



Puesto que las relaciones entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico (tabla 3) y las relaciones entre el Modelo de Excelencia y el BSC (tabla 2) ya están expuestas, solo queda averiguar las relaciones entre el BSC y el Marketing Holístico, que se desprenden de las dos tablas nombradas en este párrafo.

De la unión de la tabla 2, en la que cada uno de los subcriterios ha sido asignado a una perspectiva, y la tabla 3, en la que cada subcriterio ha sido asignado a un componente básico, obtenemos qué perspectiva está asignada a cada componente básico, como vemos más adelante en la tabla 4, en la que aparecen de nuevo los nueve componentes básicos en las columnas de la derecha y los subcriterios a la izquierda. Cada perspectiva ha sido señalada con un color para que visualmente se distingan con mayor facilidad.

La tabla 4 nos permite obtener la relación cualitativa que existe entre el BSC y el Marketing Holístico, es decir, comprobar qué perspectivas se encargan de la exploración, creación y entrega de valor, y para quién están enfocadas, ya sea el cliente, las competencias esenciales o la red de colaboración. En los resultados se hará un análisis de estas relaciones.

**Tabla 4: Relación entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico.**

			Explora	Explora	Explora	Crea	Crea	Crea	Entrega	Entrega	Entrega
		%	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora
Liderazgo	1.a	20	V	V	V						
Liderazgo	1.b	20					P				
Liderazgo	1.c	20	C		C						
Liderazgo	1.d	20					A				
Liderazgo	1.e	20		A			A				
Estrategia	2.a	25	V	V	V						
Estrategia	2.b	25	V	V	V						
Estrategia	2.c	25				V	V	V			
Estrategia	2.d	25				V	V	V			
Personas	3.a	20		A			A				
Personas	3.b	20		A			A				
Personas	3.c	20					A				
Personas	3.d	20		A							
Personas	3.e	20					A				
Alianzas	4.a	20						P			
Alianzas	4.b	20					V				
Alianzas	4.c	20					A				
Alianzas	4.d	20				A	A	A			
Alianzas	4.e	20				A	A	A			
Procesos	5.a	20					P				
Procesos	5.b	20					P				
Procesos	5.c	20					P				
Procesos	5.d	20				P		P			
Procesos	5.e	20				C	C				
Clientes	6.a	75							C		
Clientes	6.b	75								C	
Personas	7.a	75								A	
Personas	7.b	25								A	
Sociedad	8.a	25									C
Sociedad	8.b	75								C	
Resultados	9.a	75							F	F	F
Resultados	9.b	75							F	F	F

Fuente: elaboración propia.

Además, el estudio nos permite saber qué peso le otorga el Modelo de Excelencia a cada perspectiva del BSC, sumando los subcriterios de cada una de ellas por separado. Así

queda expuesto en la tabla 5. De nuevo, se han utilizado colores para hacer más fácil el seguimiento de cada perspectiva y se ha utilizado el esquema en el que aparecen los subcriterios del Modelo de Excelencia a la izquierda y los componentes básicos del Marketing Holístico en nueve columnas. En las seis últimas filas se suman las puntuaciones correspondientes a cada perspectiva y se hacen las sumas para conseguir los cuatro valores finales de cada una de ellas que aparecen a la derecha.

**Tabla 5: Relación matemática entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico.**

			Espacio cognitivo	Espacio competencia	Espacio recursos	Beneficios al cliente	Dominio empres.	Socios empres.	Gest. de Relación Cliente	Adm. de los Recursos	Gest. Asociación Empres.	
		%	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colabora	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colabora	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colabora	TOTAL
Liderazgo	1.a	20	5	10	5							20
Liderazgo	1.b	20					20					20
Liderazgo	1.c	20	10		10							20
Liderazgo	1.d	20					20					20
Liderazgo	1.e	20		10			10					20
Estrategia	2.a	25	8	8	9							25
Estrategia	2.b	25	9	8	8							25
Estrategia	2.c	25				8	9	8				25
Estrategia	2.d	25				8	9	8				25
Personas	3.a	20		10			10					20
Personas	3.b	20		10			10					20
Personas	3.c	20					20					20
Personas	3.d	20		20								20
Personas	3.e	20					20					20
Alianzas	4.a	20						20				20
Alianzas	4.b	20					20					20
Alianzas	4.c	20					20					20
Alianzas	4.d	20				5	10	5				20
Alianzas	4.e	20				5	10	5				20
Procesos	5.a	20					20					20
Procesos	5.b	20					20					20
Procesos	5.c	20					20					20
Procesos	5.d	20				10		10				20
Procesos	5.e	20				10	10					20
Clientes	6.a	75							75			75
Clientes	6.b	75								75		75
Personas	7.a	75								75		75
Personas	7.b	25								25		25
Sociedad	8.a	25									25	25
Sociedad	8.b	75								75		75
Resultados	9.a	75							25	25	25	75
Resultados	9.b	75							25	25	25	75
PESO V			22	26	22	16	38	16				146
PESO A				50		10	130	10		100		300
PESO P						10	80	30				120
PESO C			10		10	10	10		75	150	25	290
PESO F									50	50	50	150
PESO FLUJO			32	76	32	46	258	56	125	300	75	1000

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

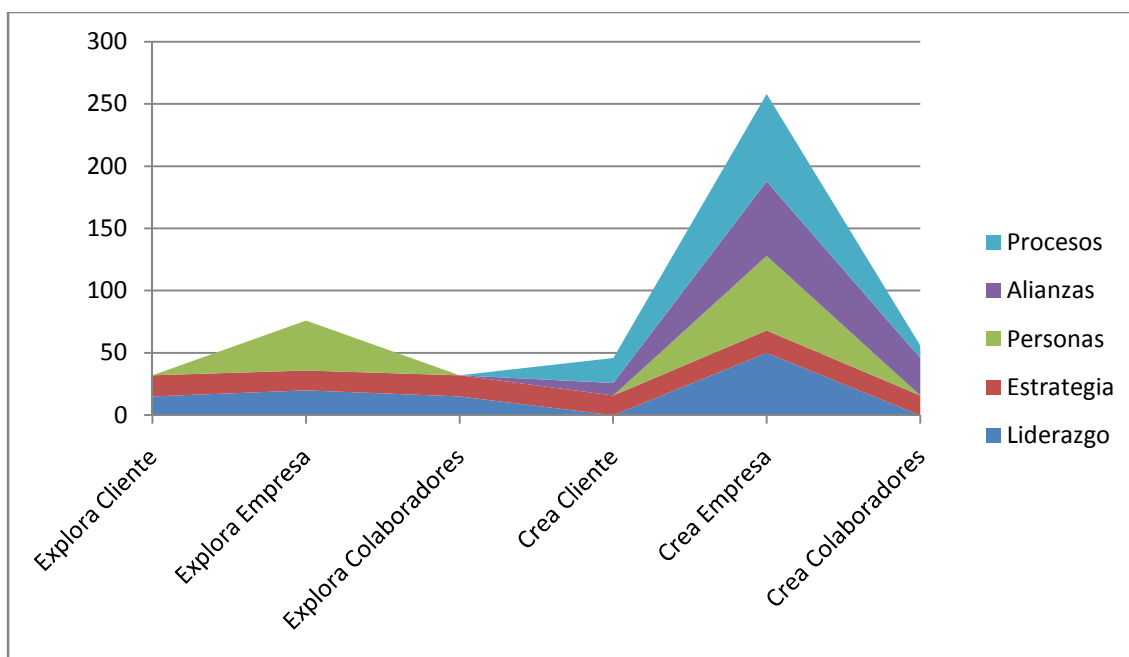
En la primera parte de esta sección se va a llevar a cabo la comprobación de la hipótesis intuitiva de partida, para ello nos vamos a servir de dos figuras (la 8 y la 9). Las tablas utilizadas para obtener estas figuras son esqujes de la tabla 3, como queda reflejado en el anexo 2. En ellas aparece el peso que aporta cada criterio del Modelo de Excelencia a cada componente básico, entendidos como la exploración, creación y entrega de valor para el cliente, las competencias esenciales y la red de colaboración.

En la segunda parte de los resultados se hace un análisis cuantitativo del valor que otorga el Modelo de Excelencia a los componentes básicos del Marketing Holístico y a la exploración, creación y entrega de valor.

En la tercera parte se tratan las relaciones cualitativas entre el BSC y el Marketing Holístico.

Lo que vemos en la figura 8 es que los agentes del Modelo de Excelencia (Procesos, Alianzas, Personas, Estrategia y Liderazgo), solo participan en la exploración y creación de valor, así como decía la hipótesis intuitiva. Además, puede observarse que se centran especialmente en la creación de valor para la empresa, es decir, el componente básico Dominio Empresarial.

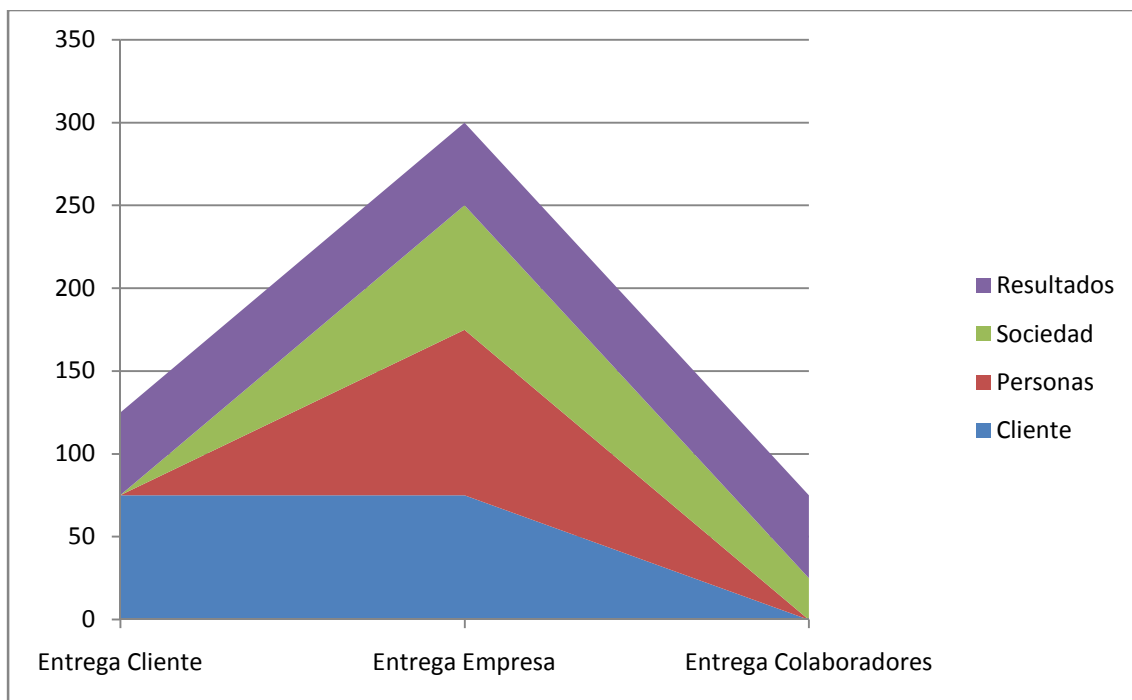
**Figura 8: Peso de los criterios Agente en la exploración y creación de valor.**



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en la figura 9, advertimos que la entrega de valor se lleva a cabo por parte de los criterios Resultado (Resultados, Sociedad, Personas, Cliente), siguiendo también la hipótesis intuitiva. Vemos que se centran en la entrega de valor para la empresa, es decir, el componente básico Administración de los Recursos.

**Figura 9: Peso de los criterios Resultado en la entrega de valor.**



Fuente: elaboración propia.

Con estas dos figuras queda comprobado que la hipótesis intuitiva se cumple, es decir, que todo el peso de los criterios Agente es asignado a la exploración y creación de valor, y el de los criterios Resultado a la entrega de valor.

Si queremos hacer un análisis más exhaustivo de la relación entre el Modelo de Excelencia y el Markegin Holístico, podemos utilizar la asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico para comprobar qué importancia tiene cada uno en función del Modelo de Excelencia. En la última fila de la tabla 3 se ha obtenido el peso de cada componente respecto al total de mil puntos, así vemos en la tabla 6 los porcentajes finales de los nueve componentes básicos, que aparecen por sus nombres propios, en vez de por la función que cumplen en el modelo (explorar, crear o entregar valor), como sucedía en la tabla 3.

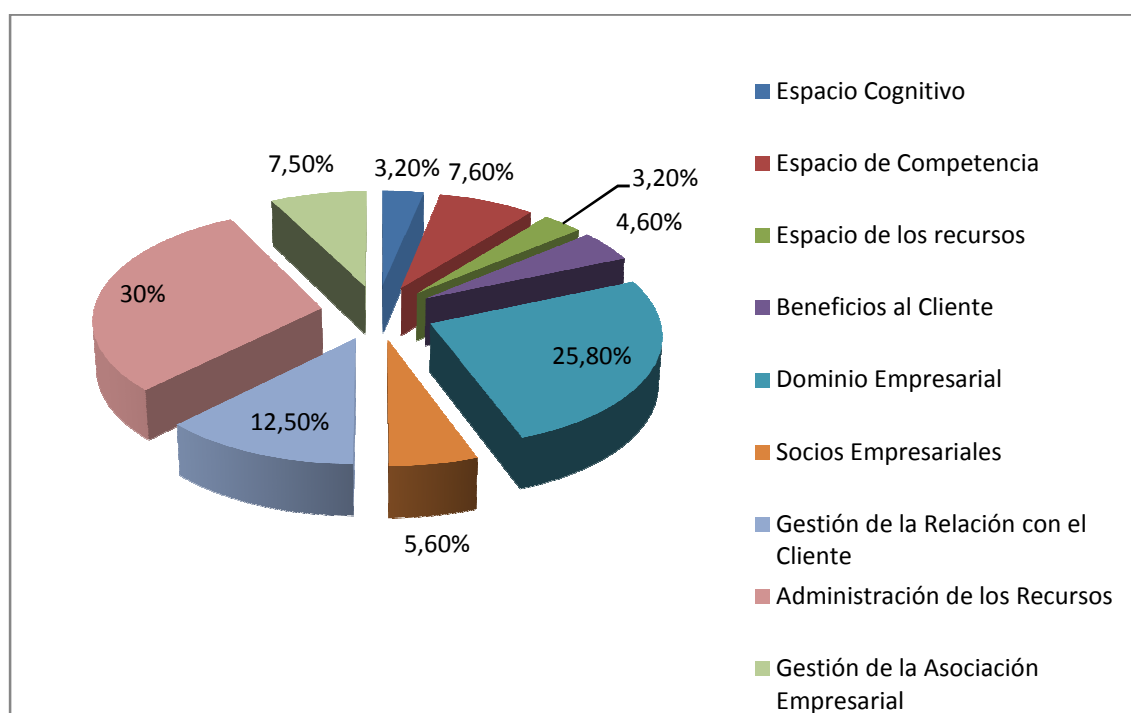
**Tabla 6: Peso de cada componente básico del Marketing Holístico.**

Componente básico	Peso
Espacio Cognitivo	3,2%
Espacio de Competencia	7,6%
Espacio de los recursos	3,2%
Beneficios al Cliente	4,6%
Dominio Empresarial	25,8%
Socios Empresariales	5,6%
Gestión de la Relación con el Cliente	12,5%
Administración de los Recursos	30%
Gestión de la Asociación Empresarial	7,5%

Fuente: elaboración propia.

Podemos compararlos de forma más gráfica en la figura 10, en ella aparecen los porcentajes de cada componente básico.

**Figura 10: Relación porcentual entre el peso asignado por el Modelo de Excelencia a cada componente básico del Marketing Holístico.**



Fuente: elaboración propia.

Vemos que los componentes básicos que más peso tienen según el Modelo de Excelencia son el Dominio Empresarial y la Administración de los Recursos, es decir, las competencias esenciales de la empresa en cuanto a la creación y entrega de valor.

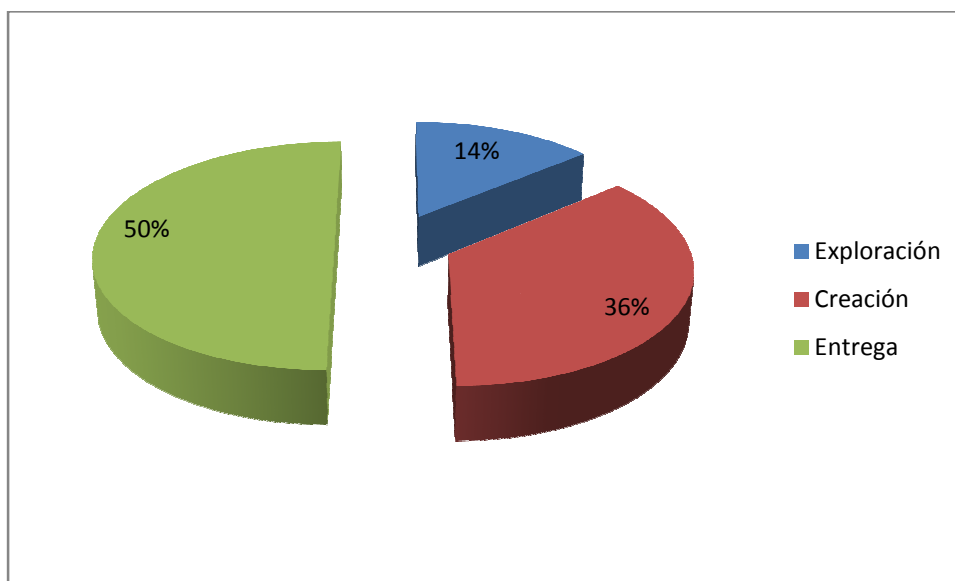
Si sumamos los porcentajes de los componentes básicos dedicados a la exploración, a la creación y a la entrega de valor por separado, obtenemos el peso que otorga el Modelo de Excelencia a cada una de las tres tareas que componen el Marketing Holístico, como vemos en la tabla 7, y de forma más gráfica en la figura 11.

**Tabla 7: Asignación porcentual de la exploración, creación y entrega de valor**

<b>Exploración</b>	<b>%</b>	<b>Creación</b>	<b>%</b>	<b>Entrega</b>	<b>%</b>
Espacio cognitivo	3,2%	Beneficios al Cliente	4,6%	Gestión de la Relación con el Cliente	12,5%
Espacio de competencia	7,6%	Dominio Empresarial	25,8%	Administración de los Recursos	30%
Espacio de los recursos	3,2%	Socios Empresariales	5,6%	Gestión de la Asociación Empresarial	7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>14 %</b>	<b>TOTAL</b>	<b>36%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 11: Peso de la exploración, creación y entrega de valor.**



Fuente: elaboración propia.

El porcentaje total que asigna el Modelo de Excelencia a la exploración de valor es muy bajo respecto a la creación y entrega de valor. Esto justifica la incorporación del Marketing Holístico al modelo EFQM+BSC, como método de búsqueda de nuevas oportunidades y alianzas, en definitiva la exploración de valor para los clientes y la red de colaboración. Modelos como el EFQM y el BSC están pensados en empresas ya asentadas, el Marketing Holístico puede actualizar estos modelos al entorno cada vez más cambiante y convulso en el que las empresas realizan su labor hoy en día.

Otro de los resultados que se obtienen de este estudio es la relación entre el BSC y el Marketing Holístico, que se desprende de la tabla 4 que apareció en la metodología, donde las relaciones son cualitativas.

Para obtener las relaciones se comprueba qué funciones del Marketing Holístico desarrolla cada perspectiva del BSC, para ello nos ayudamos de los colores con los que está marcada cada perspectiva.

La misión o Visión, V en color morado en la tabla 4, aparece en todos los componentes dedicados a la exploración y la creación de valor.

La perspectiva Aprendizaje, A en color amarillo en la tabla 4, aparece en la exploración de valor para la empresa, la creación de valor para la empresa, el cliente y los colaboradores y la entrega de valor para la empresa. Es decir, aparece en todo el flujo de valor dedicado a la empresa y la creación de valor para el cliente y la red de colaboración.

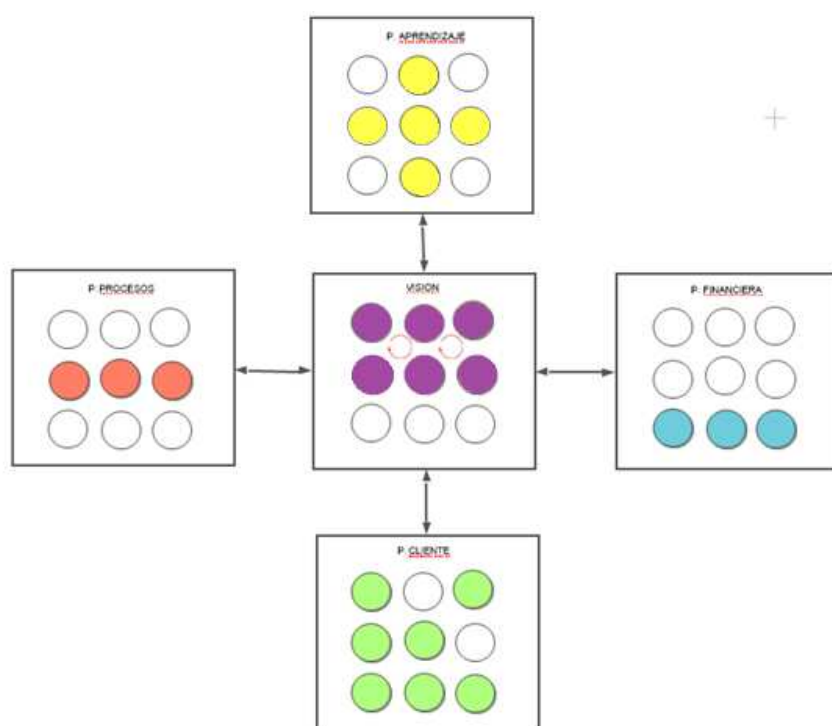
La perspectiva Procesos, P en color rojo en la tabla 4, aparece en los componentes dedicados a la creación de valor para los clientes, creación de valor para las competencias esenciales y creación de valor para la red de colaboración. Es decir, está encargada de la creación de valor en los tres flujos de valor.

La perspectiva Cliente, C en color verde en la tabla 4, aparece dispersa en varios de los componentes del Marketing Holístico, incluso en el flujo de valor dedicado a la red de colaboración, lo cual parece plausible teniendo en cuenta que el Marketing Holístico propone la generación de valor para la red de colaboración de la misma manera en la que se busca para el cliente.

Por último, la perspectiva Financiera, F en color azul claro en la tabla 4, aparece en la entrega de valor para el cliente, para las competencias esenciales y para la red de colaboración. Es decir, es la encargada de la entrega de valor en los tres flujos de valor. Esto también parece razonable, teniendo en cuenta que lo que Kotler en su Marketing Holístico entiende como entrega de valor en algunos casos es la medición de la satisfacción, igual que los indicadores financieros de la perspectiva financiera del BSC o los Resultados del Modelo de Excelencia.

En la figura 12 se han plasmado las relaciones cualitativas que aquí se han expuesto, con la intención de hacerlas más visuales.

**Figura 12: Relación BSC- Marketing Holístico**



Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha conseguido obtener las relaciones entre los tres modelos (EFQM, BSC, Marketing Holístico) y las contribuciones de cada uno de ellos para el modelo final EFQM+BSC+MH. Partiendo de un modelo que ha sido estudiado por varios autores, basado en la unión del Modelo de Excelencia y el BSC, se ha incluido una nueva herramienta llamada Marketing Holístico, desarrollada por Philip Kotler. La unión de los tres modelos es la aportación del trabajo desarrollado a través de la metodología.

El resultado es un modelo final que queda configurado de la siguiente manera:

- El Marketing Holístico es la herramienta de planificación, con la búsqueda de nuevas oportunidades y la gestión de la empresa desde el punto de vista del marketing.
- El Modelo de Excelencia es la herramienta de diagnóstico y comparación con otras empresas.
- El Balanced Score Card es la herramienta que aporta los indicadores con los que comprobamos si la estrategia marcada se ha llevado a cabo correctamente.

Pese a que el Marketing Holístico propone la gestión de la empresa en todos sus ámbitos desde el punto de vista del marketing, hemos comprobado a través de la hipótesis intuitiva que se complementa de forma adecuada con el Modelo de Excelencia. Este punto de vista es, precisamente, la aportación del Marketing Holístico al modelo, sustentándolo en sus cuatro plataformas.

El Marketing Holístico promueve la exploración de valor constante para el Cliente, las Competencias Esenciales y la Red de Colaboración, es decir, potencia la búsqueda de nuevas oportunidades y la optimización de los recursos disponibles. Esta exploración de valor está en línea con la mejora continua que promueve el Modelo de Excelencia, pero los resultados muestran que existe una disparidad entre el valor que ambos modelos asocian a estos conceptos. Por tanto, el Marketing Holístico consigue adaptar modelos pensados en empresas ya asentadas, como el Modelo de Excelencia y el BSC, al entorno altamente cambiante en el que desarrollan su actividad las empresas en la actualidad, en el que es necesario reinventarse constantemente.

Como consecuencia, el proyecto ha conseguido cumplir el objetivo de relacionar los tres modelos y configurarlos en uno solo.

Una de las posibles debilidades de las conclusiones que se han obtenido con el trabajo desarrollado es la subjetividad inherente al proceso de asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Teniendo en cuenta que se está trabajando con conceptos mentales que se relacionan entre ellos, pero no de forma inequívoca, se ha intentado paliar esta subjetividad consultando a varios expertos en los tres modelos. Otra posibilidad para futuras

investigaciones es la utilización de Fuzzy Screening Systems, una herramienta que permite la consulta masiva a expertos, pensada precisamente para este tipo de trabajos, en los que la subjetividad no se puede evadir de ninguna manera.

El estudio forma parte de la línea de investigación del Departamento de Organización Industrial de la EINA, que cree que la utilización simultanea de modelos que se complementen correctamente potencia sus ventajas. Las posibilidades de mejora del modelo desarrollado son amplias, incluyendo nuevas herramientas como el QFD o el análisis DAFO, quedando un hipotético modelo final MH+DAFO+BSC+EFQM+QFD.

El principal incidente a la hora de desarrollar el trabajo fue el planteamiento que se iba a hacer para abordar la unión de los tres modelos y la elección de los antecedentes, lo cual nos llevó casi un cincuenta por ciento del tiempo empleado en el proyecto. Una vez empezamos a trabajar con las ideas claras, sabiendo que partiríamos del modelo previo EFQM+BSC para llegar al modelo final, se investigaron los trabajos más relevantes y se escogió un autor para desarrollar cada una de los aspectos importantes del modelo de partida. La metodología de trabajo y las conclusiones nos llevó el resto del tiempo. El trabajo se paró en el momento en el que hubo que conseguir la asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. En un principio se intentó que alumnos de la mención de Organización Industrial hiciesen las asignaciones para utilizar la media ponderada de las mismas, pero los resultados eran muy dispersos. Por eso decidimos consultar a varios expertos del departamento para seguir con el trabajo. El resto consistió en sacar las conclusiones que se desprendían de las asignaciones.

El segundo incidente fue el suspenso del trabajo por parte del tribunal, que me llevó a una nueva realización de la memoria con el fin de explicar mejor los conceptos en los que se había trabajado y poner el artículo como producto del proyecto de fin de carrera.

Personalmente he aprendido mucho trabajando con Ana Clara Pastor, la directora de mi proyecto, me ha dado mucha libertad para tomar mis propias decisiones y desarrollar el trabajo como he creído conveniente. Además, conozco mucho más a fondo los modelos con los que se he trabajado, que sin duda intentaré poner en práctica en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Achrol, Ravi S.; Kotler, Philip.(2012) Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium Journal of the Academy of Marketing Volume: 40 Issue: 1 Pages: 35-52

EFQM. (2010). Guía Para la Transición. Cómo Actualizarse al Modelo EFQM de Excelencia 2010. Retrieved December 21, 2012 from <http://Www.Efqm.Org>.

Internet: <http://www.bizzdesign.com>.

Kanji, G.K. (2002). Business Excellence: Make it Happen. Total Quality Management , 13(8), 1115-1124.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Press.

[Kotler, P. J.&Maesincee, S.](#) (2001). Marketing Moves. A New Approach To Profit, Growth, And Renewal. Boston: Harvard Business Press.

Kotler, Philip (2011) [Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative](#) Journal of Marketing Volume: 75 Issue: 4 Pages: 132-135

Kotler, Philip; Calder, Bobby J.; Malthouse, Edward C.; et al. (2012)[The Gap Between the Vision for Marketing and Reality](#) Mit Sloan Management Review Volume: 54 Issue: 1 Pages: 13-14

Lee, S.F. y Lo K.K. E-Entreprise and management Course Development Using Strategy Formulation Framework for vocational Education. Journal of Material Process Technology, 2003; 139 (1-3): 604-612.

López Viñales: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000F2.HTM>.

Pastor Tejedor, J. (2008). Modelo De Gestión De Calidad En Instituciones Sanitarias. Madrid: [Ces, Consejo Economico Y Social](#).

Pastor Tejedor, J.; Navarro Elola, L. y Pastor Tejedor, A. C., (2008) “The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital.” Review Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 19 Nos. 5-6, May-June., 643-659, Routledge Taylor & Francis Group. ISSN: 1478-3371, (Reino Unido). DOI:10.1080/14783360802024119.

Pastor Tejedor, A.; Pastor Tejedor, J.; Calcedo Ascoz, J.; Asunción Royo Pérez, M. y Navarro Elola, L.(2013), Comparison of models evaluating business excellence Proceedings Tms Int. Conference 2012: Strategic Management, Entrepreneurship, Innovation. Special Issue, Vol. 4

Pastor Tejedor, A.C., Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L., Sodhi, M., Pérez Sancho, G. (2014) Creating a holistic excellence model adapted for technology-based companies. *Tourism & Management Studies*, 10(Special Edition), 7-18.

Pesic, MarijaAndjelkovic; Dahlggaard, Jens J. (2013)Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence* Volume: 24 Issue: 5-6 Special Issue: SI Pages: 652-663.

## ANEXO 1: Aplicación práctica del Balanced Scorecard con los objetivos generados por el Modelo de Excelencia.

Fuente: Pastor Tejedor (2008).

**Tabla A1: Perspectiva financiera del CMI según los objetivos estratégicos creados del modelo EFQM y su peso asignado.**

PERSPECTIVAS	RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	INICIATIVAS	INDICADORES
FINANCIERA	<p>CRECIMIENTO FINANCIERO</p> <p>ESTABILIDAD INTERNA ENTRE ACCIONISTAS</p>	<p>Gestionar eficientemente los recursos económicos y financieros para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cumplimiento de los presupuestos</li> <li>*Obtención de Beneficios</li> <li>*Rentabilidad</li> <li>*Líder sector en costes</li> <li>*Crecimiento rentable</li> <li>*Rendimiento de los activos netos</li> <li>*Eficiencia en la utilización de los activos</li> <li>*Optimizar estructura del capital</li> </ul>	10,55%	<p>Desarrollar estrategias y procesos económicos y financieros</p> <p>Evaluar inversiones</p> <p>Garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente</p> <p>Gestionar los recursos económicos y financieros para apoyar la Py E</p> <p>Gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros</p> <p>Auditorias de cuentas planificadas</p>	<p>Precio de la acción</p> <p>Dividendos</p> <p>Márgenes brutos</p> <p>Flujo de caja</p> <p>Clasificación de créditos</p> <p>Elementos del balance</p> <p>Facturación</p> <p>Beneficios Brutos/Netos</p> <p>Cuota de clientes</p> <p>Variedad de ingresos</p> <p>Activo total por empleado</p> <p>Ingresos Totales</p> <p>Ingreso por empleado</p> <p>Costes</p> <p>Rotación del inventario</p> <p>ROCE, EVA, ROE</p>

10,55%

**Tabla A2: Perspectiva cliente del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM.**

PERSPECTIVAS	RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	INICIATIVAS	INDICADORES
<p>CLIENTE</p> <p><b>28.3%</b></p>	<p>SATISFACCION DEL CLIENTE</p> <p>RETENCION DEL CLIENTE</p> <p>CRECIMIENTO DEL MERCADO</p> <p>SATISFACCION DE LA SOCIEDAD-ENTORNO</p>	<p>Implicación de los lideres con los clientes, parteners y representantes de la sociedad</p> <p>Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.</p> <p>Implicación de la empresa en la mejora de la sociedad y medioambiente. La sociedad se considera cliente indirecto.</p>	<p>2,5%</p> <p>22,8%</p> <p>3%</p>	<p>Actividades de mejora continua con los clientes, partener y sociedad en general.</p> <p>Promociones externas de la empresa.</p> <p>Alianzas estratégicas. Integración hacia delante y hacia atrás.</p> <p>Añadir valor a los clientes</p> <p>Suscitar Sinergia</p> <p>Implicarse con los clientes</p> <p>Determinar satisfacción mediante contactos habituales o encuestas</p> <p>Mejora de la satisfacción del cliente</p> <p>Penetración en el mercado</p> <p>Captación de clientes</p> <p>Apoyo a la sociedad/organizaciones</p>	<p>Cuota de mercado</p> <p>Incrementos de clientes</p> <p>Adquisición de clientes</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Rentabilidad del cliente</p> <p>Recomendaciones</p> <p>Numero de Premios</p> <p>Recomendaciones</p> <p>Indice de defectos</p> <p>Quejas</p> <p>Devoluciones</p> <p>Fidelizacion del cliente</p> <p>Clientes perdidos</p> <p>Retención de clientes</p> <p>Visitas a clientes</p> <p>Imagen Externa</p> <p>Logros/Premios</p> <p>Concesiones Obtenidas</p> <p>Percepción del publico</p>

**Tabla A3: Perspectiva de procesos internos del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM.**

PERSPECTIVAS	RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	INICIATIVAS	INDICADORES
<div> <div>PROCESOS INTERNOS</div> <div>21%</div> </div>	<div>GESTION DEL CLIENTE</div> <div>EXCELENCIA OPERATIVA</div> <div>GESTION DE ALIANZAS EXTERNAS</div> <div>CALIDAD PRODUCTO</div> <div>PROCESOS INNOVADORES</div> <div>PROCESOS REGULADORES Y MEDIOAMBIENTALES</div>	<div>Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización</div> <div>Gestionar procesos para mejorar la gestión de las alianzas externas</div> <div>Diseño y gestión sistemática de los procesos</div> <div>Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</div> <div>Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas los clientes.</div> <div>Producción, distribución y servicio de atención, de los productos</div> <div>Preservación del medio ambiente</div>	<div>2,5%</div> <div>3,05 %</div> <div>4,05%</div> <div>2,8%</div> <div>2,8%</div> <div>2,8%</div> <div>3%</div>	<div>Gestión de procesos</div> <div>Medición de resultados</div> <div>Implicación de las personas</div> <div>Mejorar relaciones con los proveedores</div> <div>Homologación de proveedores/Valoración</div> <div>Mejorar procesos. Aplicación de técnicas estadísticas. Six Sigma.</div> <div>Diseño de procesos, estratégicos, clave y de apoyo. Aplicación ISO 9000:2000</div> <div>Pruebas piloto para optimizar procesos</div> <div>Diseño de los productos en base a la voz del cliente</div> <div>Innovar</div> <div>Anticipar mejoras</div> <div>Gestión eficiente del inventario</div> <div>Iniciativas para ser líder en costes.</div> <div>Mejorar el entorno, gestión medioambiental y seguridad industrial</div>	<div>Tiempo del punto de equilibrio</div> <div>Indicadores de calidad del producto</div> <div>Perdidas de producto/rechazo</div> <div>Tasa de defectos</div> <div>Tiempo de entrega</div> <div>Tiempo de procesos</div> <div>Gravedad de las reclamaciones</div> <div>No conformidades</div> <div>Productividad</div> <div>Nivel Six-Sigma</div> <div>Garantías del producto</div> <div>Ciclo de vida</div> <div>Innovación en el diseño</div> <div>Rendimiento en relación a objetivos basados en el cliente</div> <div>Nivel de contaminación y emisiones acústicas</div> <div>Gastos de recursos naturales</div> <div>Impacto ecológico</div>

**Tabla A4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM.**

PERSPECTIVAS	RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO	INICIATIVAS	INDICADORES
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <p><b>31.25%</b></p>	<p>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</p> <p>TECNOLOGIAS ESTRATEGICAS</p> <p>CLIMA PARA LA ACCION</p>	<p>Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de lo líderes.</p> <p>Comunicación e implantación de la política y estrategia desde la perspectiva básica</p> <p>Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos</p> <p>Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización</p> <p>Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización</p> <p>Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.</p> <p>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p> <p>Gestión de los edificios, equipos y materiales.</p> <p>Gestión de la tecnología</p> <p>Gestión de la información y del conocimiento</p>	<p>5,875 %</p> <p>1,6%</p> <p>5,175%</p> <p>1,8%</p> <p>1,8%</p> <p>1,8%</p> <p>4,05%</p> <p>3,05%</p> <p>3,05%</p> <p>3,05%</p>	<p>Comunicación a toda la organización de la misión, visión, valores política y estrategia, planes, objetivos y metas. Escuchar activamente a todos los miembros de la organización. Reconocimiento Crear clima para la acción/Motivar Política y estrategia de RRHH Planes de RRHH coherentes con la P y E</p> <p>Selección del personal</p> <p>Imparcialidad y justicia</p> <p>Encuestas a los trabajadores</p> <p>Planes de formación</p> <p>Evaluar el rendimiento</p> <p>Empowerment</p> <p>Comunicación/ Remuneracion</p> <p>Gestionar el mantenimiento de los activos inmovilizados para aumentar el ciclo de vida</p> <p>Optimizar el consumo de suministros</p> <p>Proyectos de Gestión del conocimiento.</p> <p>Usar tecnologías alternativas</p> <p>Acceso a la información estructurada</p> <p>Explotar la tecnología eficientemente</p> <p>Proteger la propiedad intelectual</p>	<p>Satisfacción del empleado</p> <p>Alineación de metas personales</p> <p>Indice de motivación</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Participación en decisiones</p> <p>Productividad</p> <p>Competencias necesarias frente a las existentes</p> <p>Absentismo</p> <p>Quejas y reclamaciones</p> <p>Huelgas</p> <p>Empowement. N°Empl</p> <p>Efectividad del Dpto RRHH</p> <p>Evaluación de la formación</p> <p>Desarrollo del personal (frente a lo previsto)</p> <p>Ratio de cobertura</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Numero de sugerencias por empleados</p> <p>Porcentaje de la formación aprovechada</p> <p>Consumo de suministros</p> <p>Ritmo de innovación</p> <p>Numero de patentes</p> <p>Nivel de acceso a la información</p> <p>Indice de valor del capital intelectual</p> <p>Horas de Formación</p>



## ANEXO 2: Justificación figuras 8 y 9.

Estas son las tablas utilizadas en Excel para los gráficos de las figuras 8 y 9. Consisten en la aportación de cada uno de los criterios del Modelo de Excelencia a las exploración, creación y entrega de valor. Son de elaboración propia, a partir de la tabla 3: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los componentes del Marketing Holístico. En los gráficos se suman las aportaciones a cada componente básico, distinguiendo cada criterio por su color. De esta manera comprobamos que los criterios Agente son los encargados de la exploración y creación de valor, y los criterios Resultado de la entrega de valor.

**Tabla A5: Tablas Excel para la realización de la figura 8.**

	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colaboradores	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colaboradores
Liderazgo	5	10	5			
Liderazgo					20	
Liderazgo	10		10			
Liderazgo					20	
Liderazgo		10			10	
SUMAS	15	20	15	0	50	0

	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colaboradores	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colaboradores
Estrategia	8	8	9			
Estrategia	9	8	8			
Estrategia				8	9	8
Estrategia				8	9	8
SUMAS	17	16	17	16	18	16

	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colaboradores	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colaboradores
Personas		10			10	
Personas		10			10	
Personas					20	
Personas		20				
Personas					20	
SUMAS	0	40	0	0	60	0

	Explora Cliente	Explora Empres a	Explora Colaboradores	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colabora dores
Procesos					20	
Procesos					20	
Procesos					20	
Procesos				10		10
Procesos				10	10	
SUMAS	0	0	0	20	70	10

	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colaboradores	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colaboradores
Alianzas						20
Alianzas					20	
Alianzas					20	
Alianzas				5	10	5
Alianzas				5	10	5
SUMAS	0	0	0	10	60	30

**Tabla A6: Tablas Excel para la realización de la figura 9.**

	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colaboradores
Cientes	75		
Cientes		75	
SUMAS	75	75	0

	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colaboradores
Personas		75	
Personas		25	
SUMAS	0	100	0

	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colaboradores
Sociedad			25
Sociedad		75	
SUMAS	0	75	25

	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colaboradores
Resultados	25	25	25
Resultados	25	25	25
SUMAS	50	50	50

### **ANEXO 3: Artículo producto del PFC.**

## **Mejora de un Sistema de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Excelencia a través del Marketing Holístico**

### **RESUMEN**

El propósito de este estudio es incorporar el Marketing Holístico a un nuevo modelo de gestión que integra el Modelo de Excelencia (EFQM) y el Balanced Scored Card (BSC). Este modelo define una estrategia a través de los criterios de excelencia y la traduce en un conjunto de medidas de actuación a través del Balanced Scored Card. El Marketing Holístico aporta la visión del marketing como mecanismo involucrado en todos los aspectos de la empresa, lo hace a través de la exploración, creación y distribución de valor para los clientes, las competencias esenciales y la red de colaboración.

Para encajar el Marketing Holístico en este modelo se lleva a cabo un análisis en el que se asignan los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos que componen el Marketing Holístico y las cuatro perspectivas del Balanced Scored Card. De esta manera se obtiene el peso de cada una de estas perspectivas y componentes básicos, y quedan establecidas las relaciones entre ellos, dilucidando cuáles de ellos son más importantes para alcanzar unos objetivos y consiguiendo un modelo de gestión que maximice la eficiencia de los recursos y la competitividad de la empresa.

De este estudio se desprende que el Marketing Holístico es una herramienta adecuada para el modelo final y que consigue adaptarlo al entorno altamente cambiante en el que las empresas desarrollan su actividad hoy en día, que les obliga a reinventarse constantemente.

**PALABRAS CLAVE:** EFQM, BSC, Marketing Holístico, adaptación.

## **SUMMARY**

The purpose of this study is to incorporate the Holistic Marketing to a new management model that integrates Excellence Model (EFQM ) and the Balanced Score Card ( BSC). This model defines a strategy through excellence criteria and translates it into a set of performance measures through the Balanced Score Card . The Holistic Marketing provides marketing vision as a mechanism involved in all aspects of business, It gets it so by exploring, creating and delivering value to customers, core skills and collaborative network .

To fit the Holistic Marketing in this model is performed an analysis in which thirty- two subcriteria of the Excellence Model are allocated among the nine basic components that make up the Holistic Marketing and the four perspectives of the Balanced Score Card . Thus the weight of each of these perspectives and basic components is obtained, and laid down the relationships between them, elucidating which of them are most important for achieving goals and getting a management model that maximizes resource efficiency and competitiveness of the company.

This study shows that the Holistic Marketing is a suitable tool for the final model and getting adapt to rapidly changing environment in which companies operate today, forcing them to constantly reinvent themselves.

**KEY WORDS:** EFQM, BSC, Holistic Marketing, adaptation.

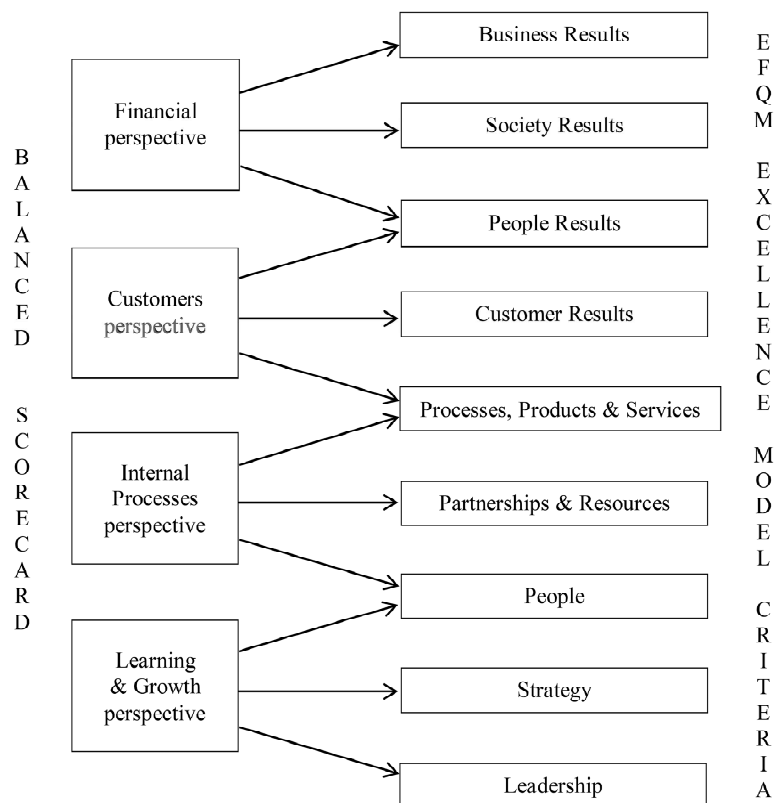
## ANTECEDENTES

El modelo del que se parte integra el Modelo de Excelencia (EFQM) y el Balanced Score Card (BSC) de Kaplan y Norton. Este modelo define una estrategia a través de los criterios de excelencia y la traduce en un conjunto de medidas de actuación a través del BSC.

Kanji, G.K. (2001) realizó un estudio previo entre las semejanzas del Modelo de Excelencia y el BSC; y Lee, S.F. (2003) llegó un poco más lejos relacionando el BSC con el modelo Malcolm Baldrige, más utilizado en EEUU que el Modelo de Excelencia Europeo, y otros aspectos como la metodología del despliegue de la función de la calidad (QFD).

Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlgaard, Jens J. (2013), establecen de forma gráfica las relaciones entre ambos modelos, como puede apreciarse en la figura 1. Además, los autores serbios afirman que existe una fuerte justificación del uso combinado de ambos modelos.

**Figura 1: Relación gráfica EFQM-BSC**



Fuente: Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlgaard, Jens J. (2013)

Sin embargo, el principal antecedente de esta publicación es el estudio de Pastor Tejedor (2008), con el que puso de manifiesto la utilidad del modelo aplicándolo en el hospital Miguel Servet de Zaragoza. En él establece las relaciones entre las perspectivas del BSC y los criterios de excelencia, y consigue vincular las mejoras en calidad y en los procesos con los resultados financieros y la satisfacción del cliente a los que apunta el Modelo de Excelencia. Además, el BSC aporta los indicadores más adecuados que permiten comprobar que la mejora continua que propone el Modelo de Excelencia se está llevando a cabo.

Encontramos otro ejemplo de aplicación del Modelo EFQM+BSC, también en hospitales, por parte de Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L. y Pastor Tejedor, A. C. (2008). En esta publicación se realiza un estudio de cómo afecta la temporalidad al mapa estratégico definido por la aplicación del Modelo EFQM+BSC y sus indicadores.

En la tabla 1 se ha plasmado la asignación que hace Pastor Tejedor entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC. En su tesis doctoral él relaciona los subcriterios del Modelo de Excelencia con las perspectivas, pero en busca de una comparación con Pesic y los autores serbios se ha adaptado esta información.

**Tabla1: Relación entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC por Pastor Tejedor.**

<b>Perspectiva</b>	<b>Criterios</b>
Financiera	Alianzas y Recursos Resultados Clave
Cliente	Liderazgo Procesos, Productos y Servicios Resultados en Clientes Resultados en Sociedad
Procesos	Liderazgo Alianzas y Recursos Procesos Productos y Servicios Resultados en Sociedad Resultados Clave
Aprendizaje y crecimiento	Liderazgo Política y Estrategia Personas Alianzas y Recursos Resultados en Personas Resultados Clave
Visión	Liderazgo Política y Estrategia

Fuente: Pastor Tejedor (2008); elaboración propia.



Comparando la tabla 1 con la figura 1, vemos que Pastor Tejedor incluye la visión en sus asignaciones además de las cuatro perspectivas, porque piensa que algunos subcriterios del Modelo de Excelencia no pueden ser asignados a ninguna de las perspectivas. Además, los autores serbios encajan cada perspectiva con tres de los criterios de excelencia, mientras Pastor Tejedor lo hace con cuatro, cinco y hasta seis criterios. Este es un ejemplo que ilustra la inherente subjetividad del proceso de asignación de los criterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC, y que también surgirá cuando en este estudio se asignen los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico.

A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014), llevaron a cabo la asignación de cada uno de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC. En la tabla 2 aparece adaptado esta información, con cada uno de los subcriterios y la perspectiva a la que se asigna: P (procesos), C (cliente), A (aprendizaje y crecimiento), F (financiera) y, por último, la V de visión o fin último de la empresa. La visión no es estrictamente una perspectiva, pero estos autores consideraron que algunos de los subcriterios encajaban mejor en la visión de la organización que en cualquiera de las perspectivas.

En este artículo también se hace una revisión bibliográfica más amplia de los autores que han estudiado los modelos EFQM y BSC en conjunto y se hace una adaptación a las empresas de innovación.

La información que aparece en la tabla 2 se utilizará en el estudio para obtener las relaciones entre el BSC y el Modelo de Excelencia. Y una vez se relacione el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico, se volverá a utilizar esta tabla para obtener las relaciones que se desprendan entre el BSC y el Marketing Holístico.

**Tabla 2: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC.**

CRITERIOS	P.	SUBCRITERIOS	CMI
1. LIDERAZGO 100 PUNTOS	20	1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	V
	20	1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	P
	20	1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	C
	20	1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	A
	20	1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	A
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA 100 PUNTOS	25	2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	V
	25	2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	V
	25	2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	V
	25	2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	V
3. PERSONAS 100 PUNTOS	20	3a. Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización.	A
	20	3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización	A
	20	3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	A
	20	3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	A
	20	3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	A
4. ALIANZAS Y RECURSOS 100 PUNTOS	20	4a. Gestión de alianzas y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	P
	20	4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenible	F
	20	4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	A
	20	4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	A
	20	4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	A
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS 100 PUNTOS	20	5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	P
	20	5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.	P
	20	5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	P
	20	5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.	P
	20	5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	C
6. RESULTADOS EN CLIENTES 150 PUNTOS	75	6a. Percepciones.	C
	75	6b. Indicadores de rendimiento.	C
7. RESULTADOS EN PERSONAS 100 PUNTOS	75	7a. Percepciones.	A
	25	7b. Indicadores de rendimiento.	A
8. RESULTADOS EN SOCIEDAD 100 PUNTOS	25	8a. Percepciones.	C
	75	8b. Indicadores de rendimiento	C
9. RESULTADOS CLAVE 150 PUNTOS	75	9a. Resultados estratégicos clave.	F
	75	9b. Indicadores clave de rendimiento.	F
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>		

Fuente: A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014); elaboración propia.

Una vez presentado el modelo de partida, se expone la herramienta con la que se pretende mejorarlo: el Marketing Holístico de Philip Kotler. Después, haremos un seguimiento de sus últimos artículos.

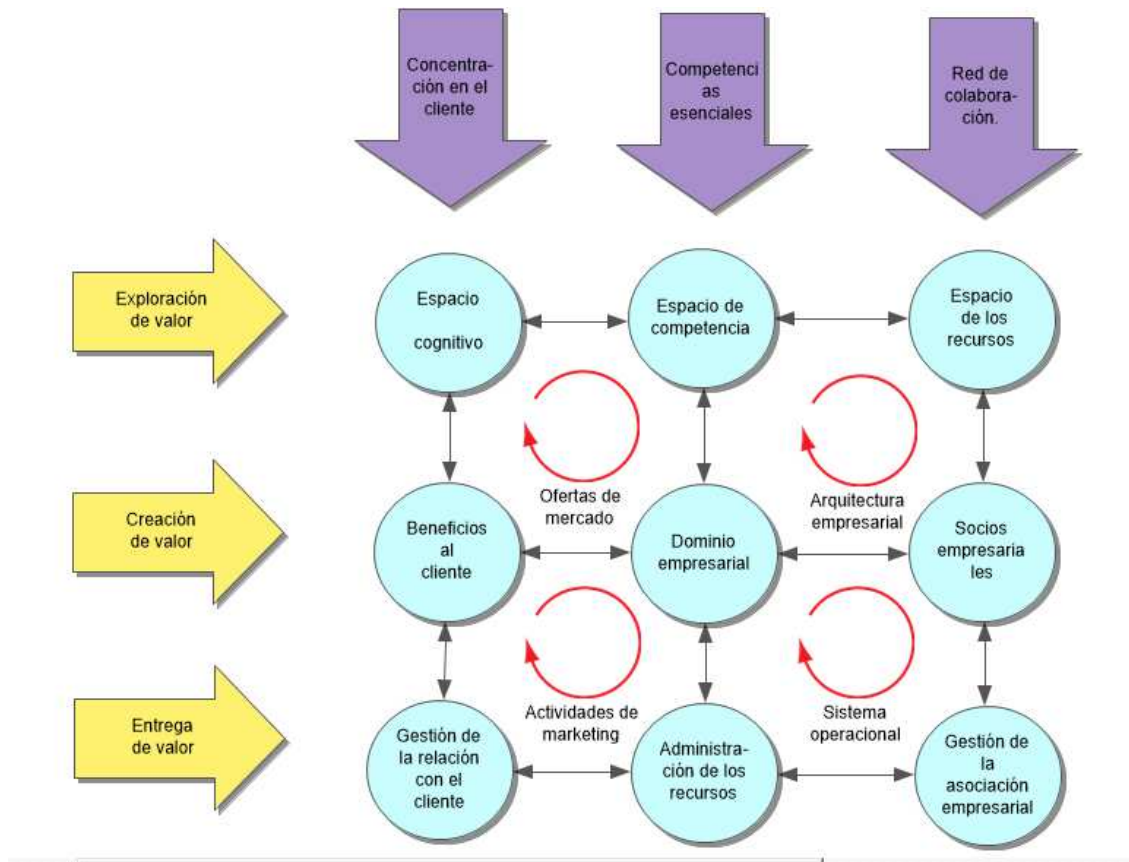
El Marketing Holístico, que vemos gráficamente en la figura 2, va a aportar al modelo de partida la visión del marketing como ente capaz de abarcar todas las funciones de la empresa. Se sustenta en nueve componentes básicos (círculos en la figura), que son los encargados de explorar, crear y entregar valor para el cliente, las competencias esenciales y la red de colaboración. Los nueve componentes básicos son recorridos por tres flujos de valor de arriba abajo. Las flechas circulares en rojo representan las cuatro plataformas, dos estratégicas y dos operacionales, que sustentan el modelo y que están en relación con los cuatro componentes básicos adyacentes a cada una de ellas. La corriente que sigue este modelo es la de plantearse posibles alternativas en cada una de las competencias de la empresa, para buscar valor tanto para sí misma como para los clientes y los colaboradores, de manera que se fidelicen las relaciones con estos y se maximice la utilización de los recursos. Cada uno de los nueve componentes básicos es un desarrollo de posibles alternativas, búsqueda de oportunidades y formas de entender la gestión de la empresa, que muchas empresas no tienen en cuenta.

El Modelo de Excelencia fue modificado en 2010, el criterio Sociedad pasó del 6% de los mil posibles puntos al 10%. Las últimas publicaciones de Philip Kotler van en comunión con esta modificación, intentando conseguir empresas con una mayor preocupación por la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Así Kotler (2011), hace una adaptación del marketing para el futuro apostando por el desarrollo sostenible, y afirma que en un mundo con tantos consumidores hay que tener en cuenta los efectos que estos tienen en el medioambiente y utilizar sistemas de gestión que incorporen la ética y la moral.

Entender la gestión de esta manera, y la preocupación por el futuro que conlleva, afecta incluso a cómo las empresas deben promocionar sus productos. Kotler (2012) hace un análisis de los factores que llevan a elegir a los consumidores uno entre la larga cartera de productos que encuentran en el mercado: en un principio basándose en su funcionalidad, más tarde en las emociones, para dejar paso a una tercera dimensión en la que se basan en cómo la empresa maneja su responsabilidad social y las consecuencias del consumo de sus productos. Esta tercera visión la hacen posible las redes sociales, que transmiten la información de las empresas a los usuarios y las convierten en entes más transparentes.

**Figura 2: Representación gráfica del Marketing Holístico**



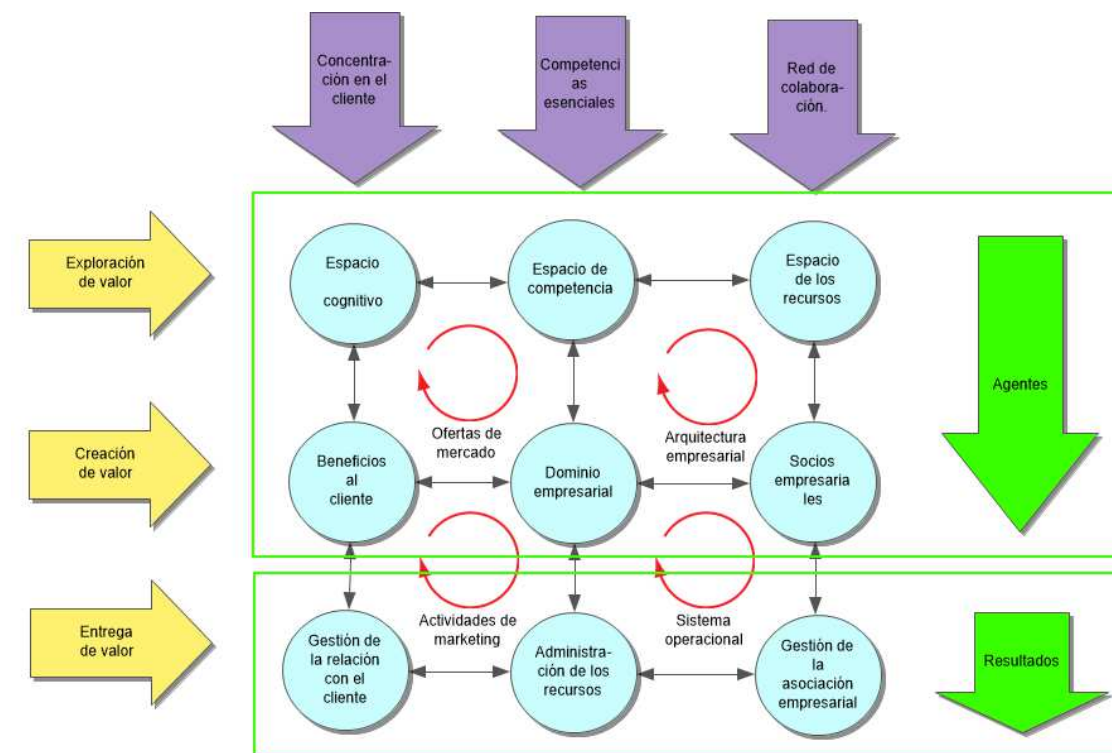
Fuente: Kotler, P. Jain, D. y Maesincee, S.P. (2001); elaboración propia.

## METODOLOGÍA

La metodología a seguir va a ser la comprobación de una hipótesis intuitiva de partida, a través de la asignación de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Después de esta asignación y utilizando las asignaciones de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC, que encontramos en la tabla 2 de los antecedentes, se obtendrán las relaciones entre el BSC y el Marketing Holístico.

La hipótesis intuitiva de partida se expresa gráficamente en la figura 3. Consiste en la relación entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico: por una parte los Agentes del Modelo de Excelencia (verde en la figura) van a ser los encargados de la exploración y creación de valor, por otra, los Resultados del Modelo de Excelencia (verde en la figura) van a ser los encargados de la entrega de valor del Marketing Holístico.

**Figura 3: Relación gráfica entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico.**



Fuente: elaboración propia.

Una vez presentada la hipótesis llevamos a cabo la asignación de los treinta y dos subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Vemos esta asignación en la tabla 3. En la última fila de esta tabla se han sumado las puntuaciones de cada componente básico para saber qué peso otorga el Modelo de Excelencia a cada uno, lo cual permite comprobar qué importancia tiene cada uno según los criterios de excelencia y el valor que obtienen la exploración, creación y entrega de valor.

**Tabla 3: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los componentes del Marketing Holístico.**

			Explora	Explora	Explora	Crea	Crea	Crea	Entrega	Entrega	Entrega
		%	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora	Cliente	Empresa	Colabora
Liderazgo	1.a	20	5	10	5						
Liderazgo	1.b	20					20				
Liderazgo	1.c	20	10		10						
Liderazgo	1.d	20					20				
Liderazgo	1.e	20		10			10				
Estrategia	2.a	25	8	8	9						
Estrategia	2.b	25	9	8	8						
Estrategia	2.c	25				8	9	8			
Estrategia	2.d	25				8	9	8			
Personas	3.a	20		10			10				
Personas	3.b	20		10			10				
Personas	3.c	20					20				
Personas	3.d	20		20							
Personas	3.e	20					20				
Alianzas	4.a	20						20			
Alianzas	4.b	20					20				
Alianzas	4.c	20					20				
Alianzas	4.d	20				5	10	5			
Alianzas	4.e	20				5	10	5			
Procesos	5.a	20					20				
Procesos	5.b	20					20				
Procesos	5.c	20					20				
Procesos	5.d	20				10		10			
Procesos	5.e	20				10	10				
Clientes	6.a	75							75		
Clientes	6.b	75								75	
Personas	7.a	75								75	
Personas	7.b	25								25	
Sociedad	8.a	25									25
Sociedad	8.b	75								75	
Resultados	9.a	75							25	25	25
Resultados	9.b	75							25	25	25
Puntuación			32	76	32	46	258	56	125	300	75

Fuente: elaboración propia.

De la unión de la asignación de los subcriterios de excelencia entre los componentes básicos del Marketing Holístico y la asignación de los subcriterios de excelencia entre las cuatro perspectivas del BSC, se desprenden las relaciones entre los tres modelos, como vemos más adelante en la tabla 4. Cada perspectiva ha sido señalada con un color para que visualmente se distingan con mayor facilidad.

Por tanto, la tabla 4 nos permite obtener la relación cualitativa que existe entre el BSC y el Marketing Holístico, es decir, comprobar qué perspectivas se encargan de la exploración, creación y entrega de valor, y para quién están enfocadas, ya sea el cliente, las competencias esenciales o la red de colaboración.

Además, el estudio nos permite saber qué peso le otorga el Modelo de Excelencia a cada perspectiva del BSC, sumando los subcriterios de cada una de ellas por separado. Así queda expuesto en la tabla 5. De nuevo, se han utilizado colores para hacer más fácil el seguimiento de cada una. En las seis últimas filas se suman las puntuaciones

correspondientes a cada perspectiva y se hacen las sumas para conseguir los cuatro valores finales de cada una de ellas.

**Tabla 4: Relación entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico.**

		%	Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colabora	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colabora	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colabora
Liderazgo	1.a	20	V	V	V						
Liderazgo	1.b	20					P				
Liderazgo	1.c	20	C		C						
Liderazgo	1.d	20					A				
Liderazgo	1.e	20		A			A				
Estrategia	2.a	25	V	V	V						
Estrategia	2.b	25	V	V	V						
Estrategia	2.c	25				V	V	V			
Estrategia	2.d	25				V	V	V			
Personas	3.a	20		A			A				
Personas	3.b	20		A			A				
Personas	3.c	20					A				
Personas	3.d	20		A							
Personas	3.e	20					A				
Alianzas	4.a	20						P			
Alianzas	4.b	20					V				
Alianzas	4.c	20					A				
Alianzas	4.d	20				A	A	A			
Alianzas	4.e	20				A	A	A			
Procesos	5.a	20					P				
Procesos	5.b	20					P				
Procesos	5.c	20					P				
Procesos	5.d	20				P		P			
Procesos	5.e	20				C	C				
Clientes	6.a	75							C		
Clientes	6.b	75								C	
Personas	7.a	75								A	
Personas	7.b	25								A	
Sociedad	8.a	25									C
Sociedad	8.b	75								C	
Resultados	9.a	75							F	F	F
Resultados	9.b	75							F	F	F

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5: Relación matemática entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico.**

			Espacio cognitivo	Espacio competencia	Espacio recursos	Beneficios al cliente	Dominio empres.	Socios empres.	Gest. de Relación Cliente	Adm. de los Recursos	Gest. Asociación Empres.	
			Explora Cliente	Explora Empresa	Explora Colabora	Crea Cliente	Crea Empresa	Crea Colabora	Entrega Cliente	Entrega Empresa	Entrega Colabora	TOTAL
Liderazgo	1.a	20	5	10	5							20
Liderazgo	1.b	20					20					20
Liderazgo	1.c	20	10		10							20
Liderazgo	1.d	20					20					20
Liderazgo	1.e	20		10			10					20
Estrategia	2.a	25	8	8	9							25
Estrategia	2.b	25	9	8	8							25
Estrategia	2.c	25				8	9	8				25
Estrategia	2.d	25				8	9	8				25
Personas	3.a	20		10			10					20
Personas	3.b	20		10			10					20
Personas	3.c	20					20					20
Personas	3.d	20		20								20
Personas	3.e	20					20					20
Alianzas	4.a	20						20				20
Alianzas	4.b	20					20					20
Alianzas	4.c	20					20					20
Alianzas	4.d	20				5	10	5				20
Alianzas	4.e	20				5	10	5				20
Procesos	5.a	20					20					20
Procesos	5.b	20					20					20
Procesos	5.c	20					20					20
Procesos	5.d	20				10		10				20
Procesos	5.e	20				10	10					20
Cientes	6.a	75							75			75
Cientes	6.b	75								75		75
Personas	7.a	75								75		75
Personas	7.b	25								25		25
Sociedad	8.a	25									25	25
Sociedad	8.b	75								75		75
Resultados	9.a	75							25	25	25	75
Resultados	9.b	75							25	25	25	75
PESO V			22	26	22	16	38	16				146
PESO A				50		10	130	10		100		300
PESO P						10	80	30				120
PESO C			10		10	10	10		75	150	25	290
PESO F									50	50	50	150
PESO FLUJO			32	76	32	46	258	56	125	300	75	1000

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

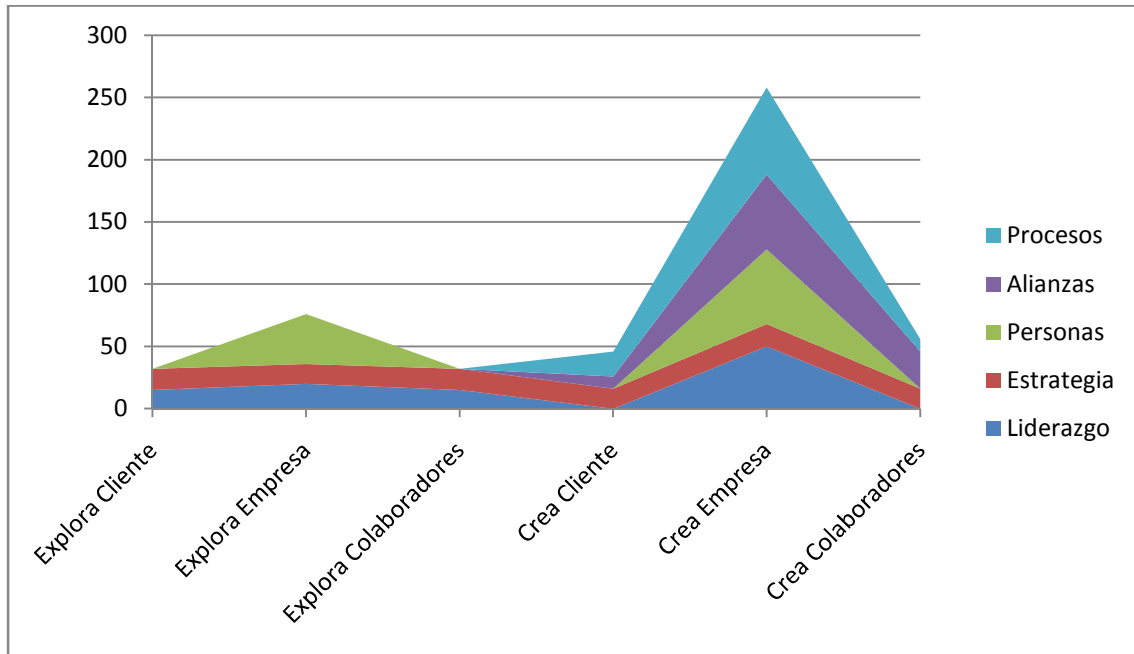
Se ha hecho un análisis de la aportación que hace cada criterio de excelencia a los distintos componentes básicos del Marketing Holístico, entendidos como la exploración, creación y entrega de valor para el cliente, las competencias esenciales y la red de colaboración. Así queda reflejado en las figuras 4 y 5.

Los agentes del Modelo de Excelencia (Procesos, Alianzas, Personas, Estrategia y Liderazgo), solo participan en la exploración y creación de valor, así como decía la hipótesis intuitiva (figura 4). Además, puede observarse que se centran especialmente



en la creación de valor para la empresa, es decir, el componente básico Dominio Empresarial.

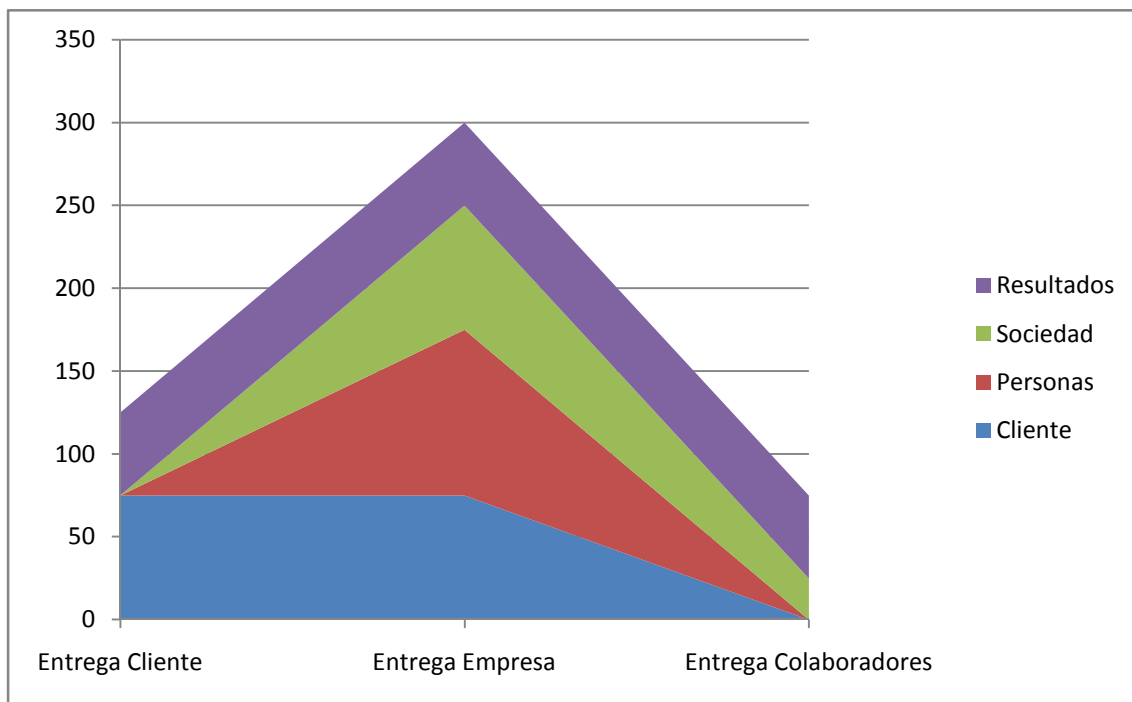
**Figura 4: Peso de los criterios Agente en la exploración y creación de valor.**



Fuente: elaboración propia.

La entrega de valor se lleva a cabo por parte de los criterios Resultado (Resultados, Sociedad, Personas, Cliente), así se aprecia en la figura 5, siguiendo también la hipótesis intuitiva. Vemos que se centran en la entrega de valor para la empresa, es decir, el componente básico Administración de los Recursos.

**Figura 5: Peso de los criterios Resultado en la entrega de valor.**



Fuente: elaboración propia.

Por tanto, queda comprobado que la hipótesis intuitiva se cumple, es decir, que todo el peso de los criterios Agente es asignado a la exploración y creación de valor, y el de los criterios Resultado a la entrega de valor.

Haciendo un análisis más exhaustivo de la relación entre el Modelo de Excelencia y el Markegin Holístico, utilizamos la asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico para obtener la importancia que otorga a cada uno. En la última fila de la tabla 3 se ha obtenido el peso de cada componente respecto al total de mil puntos, así vemos en la tabla 6 los porcentajes finales de los nueve componentes básicos, que aparecen por sus nombres propios, en vez de por la función que cumplen en el modelo (explorar, crear o entregar valor), como sucedía en la tabla 3.

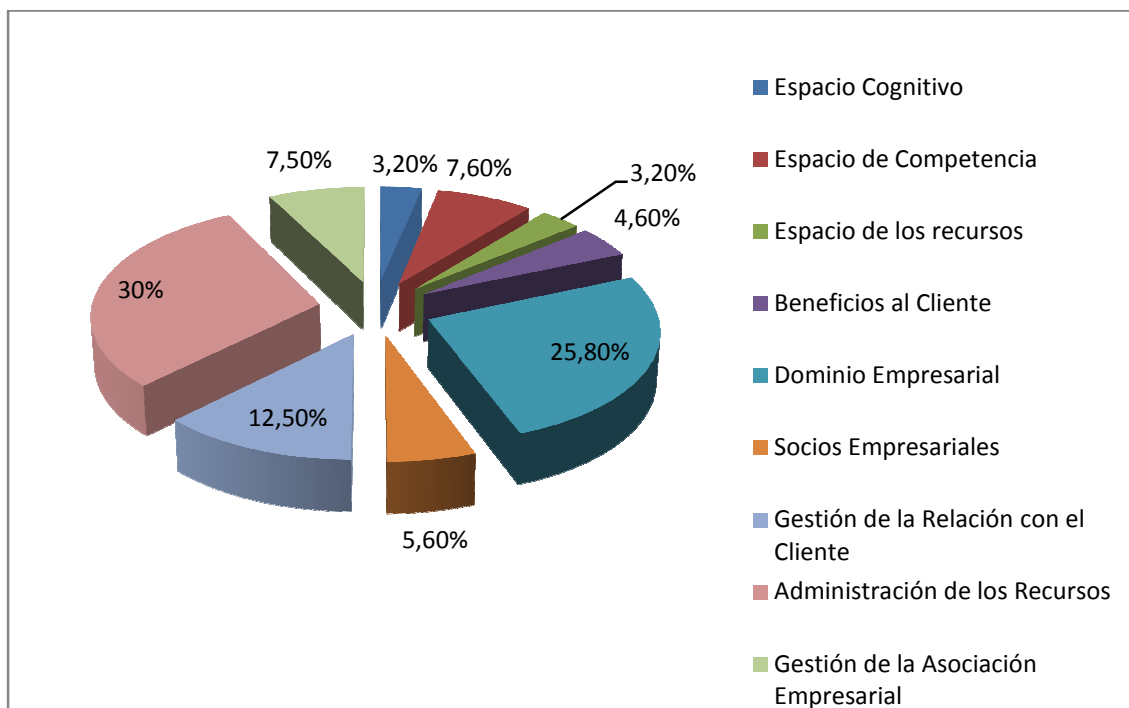
Podemos compararlos de forma más gráfica en la figura 6, en ella aparecen los porcentajes de cada componente básico.

**Tabla 6: Peso de cada componente básico del Marketing Holístico.**

Componente básico	Peso
Espacio Cognitivo	3,2%
Espacio de Competencia	7,6%
Espacio de los recursos	3,2%
Beneficios al Cliente	4,6%
Dominio Empresarial	25,8%
Socios Empresariales	5,6%
Gestión de la Relación con el Cliente	12,5%
Administración de los Recursos	30%
Gestión de la Asociación Empresarial	7,5%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 6: Relación porcentual entre el peso asignado por el Modelo de Excelencia a cada componente básico del Marketing Holístico.**



Fuente: elaboración propia.

Se observa que los componentes básicos que más peso tienen según el Modelo de Excelencia son el Dominio Empresarial y la Administración de los Recursos, es decir, las competencias esenciales de la empresa en cuanto a la creación y entrega de valor.

Si sumamos los porcentajes de los componentes básicos dedicados a la exploración, a la creación y a la entrega de valor por separado, obtenemos el peso que otorga el Modelo

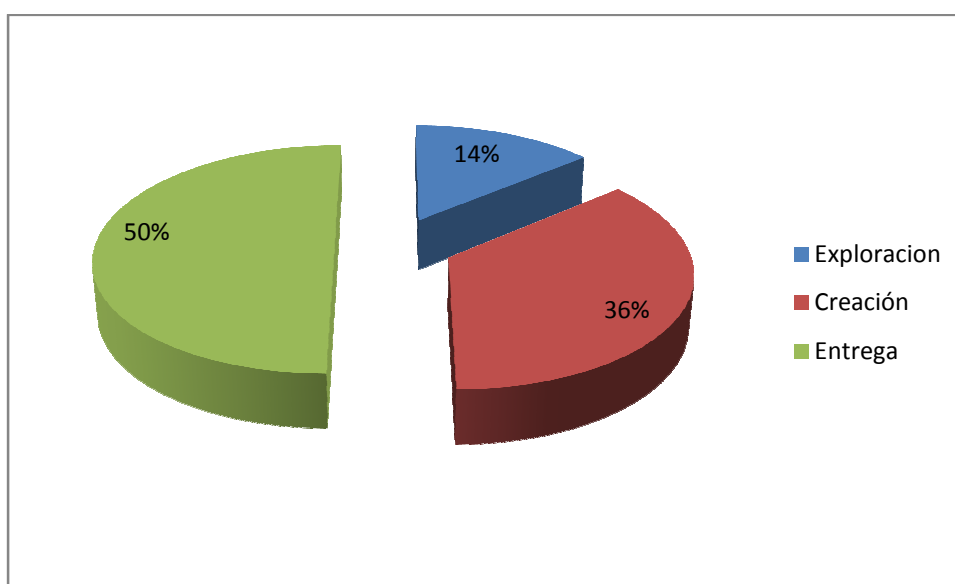
de Excelencia a cada una de las tres tareas que componen el Marketing Holístico, como vemos en la tabla 7, y de forma más gráfica en la figura 7.

**Tabla 7: Asignación porcentual de la exploración, creación y entrega de valor**

<b>Exploración</b>	<b>%</b>	<b>Creación</b>	<b>%</b>	<b>Entrega</b>	<b>%</b>
Espacio cognitivo	3,2%	Beneficios al Cliente	4,6%	Gestión de la Relación con el Cliente	12,5%
Espacio de competencia	7,6%	Dominio Empresarial	25,8%	Administración de los Recursos	30%
Espacio de los recursos	3,2%	Socios Empresariales	5,6%	Gestión de la Asociación Empresarial	7,5%
<b>TOTAL</b>	<b>14 %</b>	<b>TOTAL</b>	<b>36%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Figura 7: Peso de la exploración, creación y entrega de valor.**



Fuente: elaboración propia.

El porcentaje total que asigna el Modelo de Excelencia a la exploración de valor es muy bajo respecto a la creación y entrega de valor. Esto justifica la incorporación del Marketing Holístico al modelo EFQM+BSC, como método de búsqueda de nuevas oportunidades y alianzas, en definitiva la exploración de valor para los clientes y la red de colaboración. Modelos como el EFQM y el BSC están pensados en empresas ya asentadas, el Marketing Holístico puede actualizar estos modelos al entorno cada vez más cambiante y convulso en el que las empresas realizar su labor hoy en día.

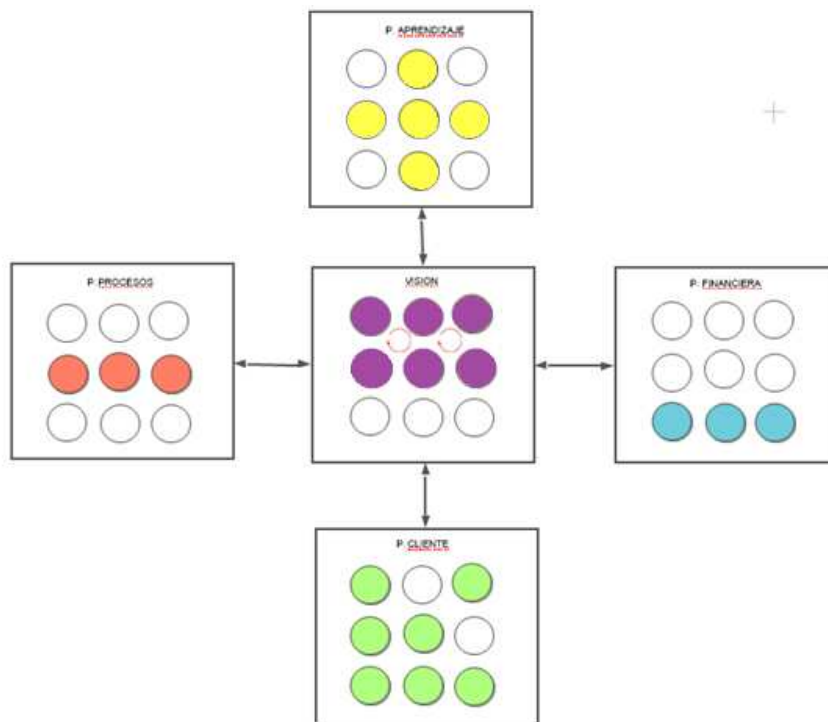
Otro de los resultados que se obtienen de este estudio es la relación entre el BSC y el Marketing Holístico, que se desprende de la tabla 4 que apareció en la metodología, donde las relaciones son cualitativas.

Para obtener las relaciones se ha comprobado qué funciones del Marketing Holístico desarrolla cada perspectiva del BSC.

- La misión o Visión, aparece en todos los componentes dedicados a la exploración y la creación de valor.
- La perspectiva Aprendizaje, aparece en la exploración de valor para la empresa, la creación de valor para la empresa, el cliente y los colaboradores y la entrega de valor para la empresa. Es decir, aparece en todo el flujo de valor dedicado a la empresa y la creación de valor para el cliente y la red de colaboración.
- La perspectiva Procesos, aparece en los componentes dedicados a la creación de valor para los clientes, creación de valor para las competencias esenciales y creación de valor para la red de colaboración. Es decir, está encargada de la creación de valor en los tres flujos de valor.
- La perspectiva Cliente, aparece dispersa en varios de los componentes del Marketing Holístico, incluso en el flujo de valor dedicado a la red de colaboración, lo cual parece plausible teniendo en cuenta que el Marketing Holístico propone la generación de valor para la red de colaboración de la misma manera en la que se busca para el cliente.
- La perspectiva Financiera, aparece en la entrega de valor para el cliente, para las competencias esenciales y para la red de colaboración. Es decir, es la encargada de la entrega de valor en los tres flujos de valor. Esto también parece razonable, teniendo en cuenta que lo que Kotler en su Marketing Holístico entiende como entrega de valor en algunos casos es la medición de la satisfacción, igual que los indicadores financieros de la perspectiva financiera del BSC o los Resultados del Modelo de Excelencia.

En la figura 8 se han plasmado las relaciones cualitativas que aquí se han expuesto, con la intención de hacerlas más visuales.

**Figura 8: Relación BSC- Marketing Holístico**



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Se ha llevado a cabo la modificación de un modelo que tiene como referencia el Modelo de Excelencia Europeo y que utiliza el BSC para obtener los indicadores necesarios del mapa estratégico, añadiendo el Marketing Holístico.

El resultado final es un modelo configurado de la siguiente manera:

- El Marketing Holístico es la herramienta de planificación, con la búsqueda de nuevas oportunidades y la gestión de la empresa desde el punto de vista del marketing.
- El Modelo de Excelencia es la herramienta de diagnóstico y comparación con otras empresas.
- El Balanced Score Card es la herramienta que aporta los indicadores con los que comprobamos si la estrategia marcada se ha llevado a cabo correctamente.

Pese a que el Marketing Holístico propone gestionar la empresa en todos sus aspectos desde el punto de vista del marketing, se ha comprobado a través de la hipótesis intuitiva de partida que se complementa de forma adecuada con el Modelo de Excelencia. Este punto de vista es, precisamente, la aportación del Marketing Holístico al modelo, sustentándolo en sus cuatro plataformas.

El Marketing Holístico promueve la exploración de valor constante para el Cliente, las Competencias Esenciales y la Red de Colaboración, es decir, potencia la búsqueda de nuevas oportunidades y la optimización de los recursos disponibles. Esta exploración de valor están en línea con la mejora continua que promueve el Modelo de Excelencia, pero los resultados muestran que existe una disparidad entre el valor que ambos modelos asocian a estos conceptos. Por tanto, el Marketing Holístico consigue adaptar modelos pensados en empresas ya asentadas, como el Modelo de Excelencia y el BSC, al entorno altamente cambiante en el que desarrollan su actividad las empresas en la actualidad, en el que es necesario reinventarse constantemente.

De los resultados también se han obtenido las relaciones existentes entre el Marketing Holístico y el modelo BSC, que son coherentes: la perspectiva Procesos se encarga de la creación de valor; la perspectiva cliente se centra en el cliente y los colaboradores, que son tratados como clientes por el Marketing Holístico; la perspectiva Financiera se encarga de la entrega de valor, aunque realmente se trate de la medición de esta; y por último la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, que está presente en la exploración para las competencias esenciales, la creación de valor para el cliente, las competencias esenciales y la red de colaboración y la entrega de valor para las competencias esenciales.

La obtención de las relaciones entre los tres modelos de gestión y el convencimiento de que juntos pueden formar un modelo más potente, nos lleva a la idea de añadir nuevas herramientas al modelo. Se está trabajando en un modelo que aglutine

MH+DAFO+BSC+EFQM+QFD con el que se conseguiría llevar a cabo desde la planificación estratégica de la empresa hasta la definición de los productos necesarios para tener éxito.

Por último, es necesario advertir la posible debilidad de las conclusiones que se desprenden de esta publicación, pues se sustenta en las asignaciones de los subcriterios del Modelo de Excelencia, que tienen cierto grado de subjetividad. Existen discrepancias entre los trabajos de Jesús Pastor Tejedor y Pesic y otros autores serbios en la asignación de los subcriterios entre las perspectivas del BSC. De la misma manera, pueden surgir discrepancias por la asignación de los subcriterios entre los nueve componentes básicos del Marketing Holístico. Métodos como Fuzzy screening systems, pueden ser una herramienta útil para futuras líneas de investigación, porque utilizan la asignación masiva de expertos en la materia para conseguir liberar parte de la inevitable subjetividad que sufren estas asignaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

Achrol, Ravi S.; Kotler, Philip.(2012) Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium Journal of the Academy of Marketing Volume: 40 Issue: 1 Pages: 35-52

EFQM. (2010). Guía Para la Transición. Cómo Actualizarse al Modelo EFQM de Excelencia 2010. Retrieved December 21, 2012 from <http://Www.Efqm.Org>.

Kanji, G.K. (2002). Business Excellence: Make it Happen. Total Quality Management , 13(8), 1115-1124.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Press.

[Kotler, P. J.&Maesincee, S.](#) (2001). Marketing Moves. A New Approach To Profit, Growth, And Renewal. Boston: Harvard Business Press.

Kotler, Philip (2011) [Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative](#) Journal of Marketing Volume: 75 Issue: 4 Pages: 132-135

Kotler, Philip; Calder, Bobby J.; Malthouse, Edward C.; et al. (2012)[The Gap Between the Vision for Marketing and Reality](#) Mit Sloan Management Review Volume: 54 Issue: 1 Pages: 13-14

Lee, S.F. y Lo K.K. E-Entreprise and management Course Development Using Strategy Formulation Framework for vocational Education. Journal of Material Process Technology, 2003; 139 (1-3): 604-612.

Pastor Tejedor, J. (2008). Modelo De Gestión De Calidad En Instituciones Sanitarias. Madrid: [Ces, Consejo Economico Y Social](#).

Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L. y Pastor Tejedor, A. C., (2008) “The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital.” Review Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 19 Nos. 5-6, May-June., 643-659, Routledge Taylor & Francis Group. ISSN: 1478-3371, (Reino Unido). DOI:10.1080/14783360802024119

Pastor Tejedor, A.; Pastor Tejedor, J.; Calcedo Ascoz, J.; Asunción Royo Pérez, M. y Navarro Elola, L.(2013), Comparison of models evaluating business excellence Proceedings Tms Int. Conference 2012: Strategic Management, Entrepreneurship, Innovation. Special Issue, Vol. 4

Pastor Tejedor, A.C., Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L., Sodhi, M., Pérez Sancho, G. (2014) Creating a holistic excellence model adapted for technology-based companies. Tourism & Management Studies, 10(Special Edition), 7-18.

Pesic, MarijaAndjelkovic; Dahlgaard, Jens J. (2013)Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. Total Quality Management & Business Excellence Volume: 24 Issue: 5-6 Special Issue: SI Pages: 652-663.

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS DE LA MEMORIA

### TABLAS

Tabla1: Relación entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC por Pastor Tejedor. Fuente: Pastor Tejedor (2008); elaboración propia.

Tabla 2: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC. Fuente: A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014); elaboración propia.

Tabla 3: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los componentes del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Relación entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Relación matemática entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Peso de cada componente básico del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Asignación porcentual de la exploración, creación y entrega de valor. Fuente: elaboración propia.

## FIGURAS

Figura 1: Agentes del Modelo de Excelencia. Fuente: European Foundation Quality Management (2012); [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Figura 2: Balanced Scorecard. Fuente: Internet: [bizzdesign.com](http://bizzdesign.com)

Figura 3: Secuencialidad del Balanced Scored Card.. Fuente: López Viñales: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000F2.HTM>.

Figura 4: Relación Causa-Efecto entre perspectivas del BSC. Fuente: López Viales: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000F2.HTM>.

Figura 5: Relación gráfica EFQM-BSC. Fuente: Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlgard, Jens J. (2013)

Figura 6: Representación gráfica del Marketing Holístico. Fuente: Kotler, P. Jain, D. y Maesincee, S.P. (2001); elaboración propia.

Figura 7: Relación gráfica entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Figura 8: Peso de los criterios Agente en la exploración y creación de valor. Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Peso de los criterios Resultado en la entrega de valor. Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Relación porcentual entre el peso asignado por el Modelo de Excelencia a cada componente básico del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Peso de la exploración, creación y entrega de valor. Fuente: elaboración propia

Figura 12: Relación BSC- Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

## **ÍNDICE DE TABLAS DE LOS ANEXOS 1 Y 2**

### **TABLAS**

Tabla A1: Perspectiva financiera del CMI según los objetivos estratégicos creados del modelo EFQM y su peso asignado. Fuente: Pastor Tejedor (2008).

Tabla A2: Perspectiva cliente del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM. Fuente: Pastor Tejedor (2008).

Tabla A3: Perspectiva de procesos internos del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM. Fuente: Pastor Tejedor (2008).

Tabla A4: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI según los objetivos estratégicos y pesos asignados del modelo EFQM. Fuente: Pastor Tejedor (2008).

Tabla A5: Tablas Excel para la realización de la figura 8. Fuente: elaboración propia.

Tabla A6: Tablas Excel para la realización de la figura 9. Fuente: elaboración propia.

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS DEL ARTÍCULO DEL ANEXO 3

### TABLAS

Tabla1: Relación entre los criterios de excelencia y las perspectivas del BSC por Pastor Tejedor. Fuente: Pastor Tejedor (2008); elaboración propia.

Tabla 2: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre las perspectivas del BSC. Fuente: A.C. Pastor Tejedor, J. Pastor Tejedor, L. Navarro Elola, M. Sodhi, G. Pérez Sancho (2014); elaboración propia.

Tabla 3: Asignación de los subcriterios del Modelo de Excelencia entre los componentes del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Relación entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Relación matemática entre el EFQM, el BSC y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Peso de cada componente básico del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Asignación porcentual de la exploración, creación y entrega de valor. Fuente: elaboración propia.

**Nota:** Los números y nombres de las tablas de la memoria y el artículo son los mismos y coinciden en contenido.

## FIGURAS

Figura 1: Relación gráfica EFQM-BSC. Fuente: Pesic, Marija Andjelkovic y Dahlggaard, Jens J. (2013)

Figura 2: Representación gráfica del Marketing Holístico. Fuente: Kotler, P. Jain, D. y Maesincee, S.P. (2001); elaboración propia.

Figura 3: Relación gráfica entre el Modelo de Excelencia y el Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Figura 4: Peso de los criterios Agente en la exploración y creación de valor. Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Peso de los criterios Resultado en la entrega de valor. Fuente: elaboración propia.

Figura 6: Relación porcentual entre el peso asignado por el Modelo de Excelencia a cada componente básico del Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Peso de la exploración, creación y entrega de valor. Fuente: elaboración propia

Figura 12: Relación BSC- Marketing Holístico. Fuente: elaboración propia.

**Nota:** Las figuras de la memoria y el artículo que coinciden en nombre coinciden también en contenido. La disparidad entre los números es debido a cuatro figuras explicativas que aparecen en la memoria para conseguir explicar más exhaustivamente el proyecto, lo cual no es necesario para el artículo.